

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Тимоха Анатолій Денисович

УДК 351.811(477) : 625.7

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. Д. Тимоха

Науковий керівник:

Латинін Микола Анатолійович, доктор наук з державного управління, професор

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Тимоха А. Д. Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування. – Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2026.

У дисертації обґрунтовано теоретичні засади та розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України.

Розроблено комплексну організаційно-функціональну модель механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства, яка базується на концепції «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance – DEG) та передбачає чітке функціональне розмежування стратегічних (Міністерство розвитку громад та територій України) та операційних (Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України) повноважень, трансформацію обласних адміністрацій у координаційні «бек-офіси» та інтеграцію даних Єдиної геоінформаційної системи управління активами (Road Asset Management System – RAMS) як безальтернативного джерела планування, що дозволяє перейти від ручного адміністрування до управління на основі даних (Data-Driven Decision Making) та забезпечити інституційну стійкість галузі в умовах відновлення.

Запропоновано шляхи вдосконалення організаційного механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства шляхом обґрунтування інструментів подолання «цифрової сліпої зони» через інтеграцію фінансових даних про витрати з верифікованими інженерними даними про стан активів у єдиному цифровому контурі, що унеможлиблює прийняття необґрунтованих стратегічних рішень та мінімізує корупційні ризики на етапі планування інвестицій.

Обґрунтовані напрями вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства через ідентифікацію законодавчих прогалин та розробку пропозицій щодо закріплення галузевих

методик для екосистеми DREAM (на виконання вимог Бюджетного кодексу) та імплементації інструментів страхування воєнно-політичних ризиків (через Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій – MIGA, та Корпорацію фінансування міжнародного розвитку США – DFC), що створює легітимне правове підґрунтя для залучення приватного капіталу у проекти відбудови.

Обґрунтовано розвиток механізмів взаємодії зі стейкхолдерами (як складову системи публічного управління) шляхом впровадження дворівневої системи партисипації, яка поєднує цифровий громадський моніторинг (модуль «Громадський контроль» у DREAM) та використання Уніфікованого інвестиційного стандарту даних для бізнесу, що автоматизує процеси підзвітності влади, знижує транзакційні витрати для інвесторів та трансформує відносини «влада–громада–бізнес» у прозоре партнерство.

Набули подальшого розвитку положення щодо змісту поняття «розвиток дорожнього господарства» через його розгляд у контексті авторської парадигми «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery), яка на відміну від простого відтворення інтегрує безпековий вимір та принципи «Build Back Better», що дозволяє розглядати повоєнну відбудову як системну модернізацію інфраструктури та управлінських інституцій.

Розкрито понятійно-категоріальний апарат публічного управління (зокрема визначення «механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства») шляхом його трактування як цілісної системи взаємопов'язаних інструментів (організаційних, правових, фінансово-економічних та цифро-технологічних), що функціонують на засадах єдиних цифрових платформ, що впорядковує методологічні підходи до аналізу галузі та зміщує акцент з бюрократичного адміністрування на сервісно-орієнтовану модель.

Обґрунтовано доцільність застосування змішаної моделі публічного управління розвитком дорожнього господарства, яка інтегрує елементи концепцій належного врядування (Good Governance), управління суспільною цінністю (Public Value Management – PVM), цифрового врядування (Digital Era Governance – DEG), управління публічними інвестиціями (Public Investment Management – PIM) та

інституційної теорії для розробки критеріїв пріоритезації проєктів відновлення (на основі аналізу вигід і витрат – Cost-Benefit Analysis, CBA, що дозволяє подолати фрагментарність управлінських підходів та забезпечити баланс між пріоритетами національної безпеки і потребами місцевого самоврядування.

Розкрито сутність феномену «цифрового бар'єра» як деструктивного чинника впливу на ефективність механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, що визначено як системний дисбаланс між децентралізацією повноважень та фактичною відсутністю інституційної спроможності громад адмініструвати складні цифрові екосистеми, що обґрунтовує безальтернативність створення компенсаторних механізмів підтримки (регіональних технічних «бек-офісів») для запобігання поглибленню інфраструктурних диспропорцій.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, дорожнє господарство, розвиток, сталий розвиток, дорожня інфраструктура, розвиток дорожньої інфраструктури, транспорт, транспортна галузь, транспортна інфраструктура, державно-приватне партнерство, органи місцевого самоврядування, адміністративно-територіальна реформа, територіальні громади, стейкхолдери.

ANNOTATION

Tymokha A. D. Mechanisms of Public Administration for the Development of the Road Sector of Ukraine. – Qualifying scientific work in the form of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration. – V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2026.

The dissertation substantiates the theoretical foundations and develops practical recommendations for improving the mechanisms of public administration for the development of the road sector of Ukraine.

A comprehensive organizational and functional model of the public administration mechanism for road sector development has been developed. It is based on the «Digital Era Governance» (DEG) concept and provides for a clear functional separation of strategic powers (Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine) and operational powers (State Agency for Restoration and Development of Infrastructure of Ukraine), the transformation of regional administrations into coordination «back-offices» and the integration of data from the Unified Geoinformation Road Asset Management System (RAMS) as the sole source for planning. This allows for a transition from manual administration to Data-Driven Decision Making and ensures the institutional resilience of the sector under recovery conditions.

Ways to improve the organizational mechanism of public administration for road sector development are proposed by substantiating tools to overcome the «digital blind spot». This is achieved through the integration of financial cost data with verified engineering data on asset conditions within a unified digital loop. This prevents groundless strategic decisions and minimizes corruption risks at the investment planning stage.

Directions for improving the legal and regulatory mechanism of public administration for road sector development are substantiated. This involves identifying legislative gaps and developing proposals to enshrine sectoral methodologies for the DREAM ecosystem (in compliance with the Budget Code requirements) and implementing instruments for war-political risk insurance (via the Multilateral

Investment Guarantee Agency – MIGA, and the U.S. International Development Finance Corporation – DFC), creating a legitimate legal foundation for attracting private capital into reconstruction projects.

The development of stakeholder interaction mechanisms (as a component of the public administration system) is substantiated through the implementation of a two-level participation system. This combines digital public monitoring («Public Control» module in DREAM) and the use of the Unified Investment Data Standard for business, which automates government accountability processes, reduces transaction costs for investors, and transforms «government–community–business» relations into a transparent partnership.

The provisions regarding the content of the concept «road sector development» have been further developed by examining it in the context of the author’s paradigm of «Transformative Recovery». Unlike simple reproduction, this integrates the security dimension and «Build Back Better» principles, allowing post-war reconstruction to be viewed as a systemic modernization of infrastructure and management institutions.

The conceptual and categorical apparatus of public administration (specifically the definition of «mechanism of public administration for road sector development») is clarified by interpreting it as a holistic system of interconnected instruments (organizational, legal, financial-economic, and digital-technological) functioning on the basis of unified digital platforms. This streamlines methodological approaches to sector analysis and shifts the emphasis from bureaucratic administration to a service-oriented model.

The expediency of applying a mixed model of public administration for road sector development is substantiated. It integrates elements of Good Governance, Public Value Management (PVM), Digital Era Governance (DEG), Public Investment Management (PIM), and institutional theory to develop criteria for prioritizing recovery projects (based on Cost-Benefit Analysis, CBA). This allows for overcoming the fragmentation of management approaches and ensuring a balance between national security priorities and local self-government needs.

The essence of the «digital barrier» phenomenon as a destructive factor influencing the efficiency of public administration mechanisms for road sector development is revealed. It is defined as a systemic imbalance between the decentralization of powers and the actual lack of institutional capacity of communities to administer complex digital ecosystems. This justifies the indispensability of creating compensatory support mechanisms (regional technical «back-offices») to prevent the deepening of infrastructural disparities.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, road management, development, sustainable development, road infrastructure, road infrastructure development, transport, transport industry, transport infrastructure, public-private partnership, local governments, administrative-territorial reform, territorial communities, stakeholders.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (категорія Б)

1. Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 163–175. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-10>

2. Тимоха А. Д. Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства за кордоном. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 1 (78). С. 53–69. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-04>

3. Тимоха А. Д. Вплив адміністративно-територіальної реформи на механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Теорія та практика державного управління, 2024. Вип. 2 (79). С. 377–391. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-19>

4. Тимоха А. Д. Теоретичні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 182–195. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-14>

5. Тимоха А. Д. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування», № 1, 2025. С. 153–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.24>

Статті у фахових наукових виданнях у співавторстві:

6. Латинін М. А., Тимоха А. Д. Організаціо-функціональні засади механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 150–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-11>

Внесок дисертанта: розкрито організаційно-функціональні засади системи управління дорожнім господарством та на основі проведеного аналізу

діагностовано її ключові системні проблеми.

Статті у колективних монографіях

7. Тимоха А. Д. Інституційна спроможність громад у розвитку дорожнього господарства як чинник їх соціально-економічної стабільності // Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : колективна монографія / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава : ПП «Астроя», 2026. С. 306-317.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Тимоха А.Д., Михайлець Л.М. Публічне управління розвитком дорожньо-транспортної інфраструктури в Україні. Публічне управління 21 століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу, м. Харків, 27 квіт. 2023 р., С. 655-659.

Внесок дисертанта: систематизовано основні виклики, що стоять перед дорожньо-транспортною інфраструктурою України, та визначено пріоритетні напрями її модернізації.

9. Tymokha A., Shur V., Ignatenko L. International experience of public road management in wartime and its implementation in Ukraine. Публічне управління 21 століття: нові виклики і трансформації в умовах війни : зб. наук. матер. XXIV Міжнар. наук. Конгресу [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – (PDF 540 с.), С. 526-530.

Внесок дисертанта: здійснено компаративний аналіз міжнародного досвіду управління дорожньою галуззю в умовах воєнного часу та сформульовано пропозиції щодо імплементації релевантних практик в Україні.

10. Тимоха А.Д. Вплив воєнного стану на механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах децентралізації. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25 жовтня 2024 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2024. С. 298-300.

11. Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України в контексті сучасних викликів. Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21-22 листопада 2024 р.) / За наук. ред. д.е.н., проф. Капленко Г.В. – Львів : ЛНУ імені Івана Франк. 2024. С. 258–263.

12. Тимоха А. Д. Впровадження «Цілей сталого розвитку» в дорожньому господарстві України: застосування європейських механізмів публічного управління. Сучасна парадигма публічного управління : Збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції (14 – 16 листопада 2024р.) / [За наук. ред. канд. екон. наук, доц. Стасишина А.В.]. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2025. С. 900-905.

13. Тимоха А. Д. Теоретичні підходи до публічного управління розвитком дорожнього господарства. Управління розвитком соціально економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). (Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. 3. 2025. С. 454–458.

14. Тимоха А. Д. Публічне управління розвитком дорожнього господарства України в контексті «Цілей сталого розвитку»: виклики та шляхи вирішення. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 323–325.

15. Тимоха А. Д. Трансформація механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства внаслідок проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні. Шевченківська весна – 2025: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 26 берез. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 119–120.

16. Tymokha Anatolii. Normative and value foundations for the formation of

public administration mechanisms for the road sector development. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи : збірник матеріалів Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції, 26-27 березня 2025 р., м. Харків (Україна) [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – С. 250–253.

17. Тимоха А. Д. Концепції сучасного публічного управління в механізмах розвитку дорожнього господарства України: порівняльний аналіз та перспективи застосування. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (4 квітня 2025 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Дзяна Г. О., Федорчак О. В, Заяць Д. Д., Станович О. Я. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. С. 248–251.

18. Тимоха А. Д. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства: системно функціональний підхід. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів Х Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. – С. 444–447.

19. Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення розвитку дорожнього господарства України в умовах євроінтеграції: сучасні виклики та перспективи. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах [Електронне видання] : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, 25 березня 2025 р. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. С. 223–226.

20. Тимоха А. Д. Залучення Стейкхолдерів до публічного управління розвитком дорожнього господарства: виклики та європейські орієнтири для України. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-

Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 585–589.

21. Tymokha A. Transformation of public administration mechanisms for road infrastructure development in Ukraine under martial law: coordination problems and ways to overcome them. Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови : зб. наук. матер. XXV Міжнар. наук. конгресу, 5 черв. 2025 р., [Електронний ресурс]. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 672–675.

22. Тимоха А. Д. Трансформація ролі обласних державних адміністрацій у забезпеченні розвитку дорожнього господарства громад. Перспективи регіонального та місцевого розвитку: матер. 4-ї конференції молодих учених (21 листопада 2025 р., м. Львів) / упорядн.: Бліщук К.М., Матвіїшин Є.Г. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. С. 38–40.

URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh-211125.pdf>

23. Тимоха А. Д. Інституційна спроможність територіальних громад як чинник стійкості публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах відновлення України. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. С. 305–308.

URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>

24. Тимоха А. Д. Вдосконалення механізмів взаємодії органів публічного управління та місцевого самоврядування у розвитку дорожнього господарства. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. – С. 81–84.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА.....	26
1.1. Теоретичні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства.....	26
1.2. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.....	52
1.3. Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства за кордоном.....	69
Висновки до першого розділу.....	91
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	94
2.1. Організаційно-функціональні засади механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.....	94
2.2. Нормативно-правове забезпечення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.....	120
2.3. Вплив адміністративно-територіальної реформи на механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства.....	133
Висновки до другого розділу.....	150
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	153
3.1. Вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства.....	153
3.2. Шляхи вдосконалення організаційного механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства.....	174
3.3. Розвиток механізмів взаємодії зі стейкхолдерами в системі публічного	192

управління розвитком дорожнього господарства.....	
Висновки до третього розділу.....	208
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	216
ДОДАТКИ.....	242

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальних геополітичних зрушень та євроінтеграційного курсу України розвиток дорожнього господарства набуває екзистенційного значення, трансформуючись у ключовий фактор національної безпеки, економічної стійкості (Resilience) та інтеграції до транс'європейської мережі TEN-T. Водночас існуюча система публічного управління галуззю характеризується інституційною інерцією та низкою системних дисфункцій, серед яких: фрагментарність управлінських підходів, розрив між стратегічним плануванням і фінансуванням, а також «цифрова сліпа зона» у прийнятті рішень. Застаріла нормативно-правова база не забезпечує прозорості та містить колізії, що створює підґрунтя для корупційних ризиків та гальмує розвиток.

Актуальність дослідження кардинально посилюється накладанням двох процесів: адміністративно-територіальної реформи та повномасштабної війни. Децентралізація, змінивши архітектуру влади, оголила проблему інституційної неспроможності громад та виникнення «цифрового бар'єра», що загрожує регіональними диспропорціями. Паралельно руйнування інфраструктури внаслідок збройної агресії вимагає відмови від бюрократичних процедур на користь нової парадигми «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery), що базується на принципах «Build Back Better» і гнучких моделях швидкої логістики.

Таким чином, поєднання системних проблем із новими реаліями зумовлює об'єктивну необхідність переходу від ручного адміністрування до розробки сучасних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, що базуються на використанні даних (Data-Driven Decision Making) та принципах належного врядування. Це визначає високу актуальність дисертаційного дослідження, результати якого мають важливе значення для підвищення ефективності та прозорості однієї зі стратегічних галузей національної безпеки України.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження сформовано працями провідних учених, які заклали основи української школи публічного управління. Сутність та механізми державного управління, а також загальні підходи до їх розуміння розкрито у доробку Л. О. Белової, В. Д. Бакуменка, В. М. Князева, Ю. В. Ковбасюка, П. І. Надолішнього, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенського, В. А. Ребкала, Н. В. Статівки, В. В. Тертички, С. М. Серьогіна, В. М. Мартиненка, О. В. Радченка, В. М. Вакуленка та ін. Окремі аспекти теорії та історії управління, ефективності діяльності, гуманітарної сфери та адаптації до кризових умов воєнного часу досліджено В. Б. Дзюндзюком, В. Г. Бульбою, Н. В. Мирною та ін.

Специфіку управління розвитком територій та інфраструктури висвітлено у дослідженнях з регіональної політики (З. С. Варналій, О. Ю. Бобровська, М. І. Долішній, І. О. Дегтярьова, Я. А. Жаліло, С. А. Романюк, М. А. Хвесик, Ю. В. Шаров, В. В. Керецман та ін.), місцевого самоврядування (В. С. Куйбіда, Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, М. П. Бутко, В. А. Негода, А. Ф. Ткачук, І. А. Чикаренко та ін.), стратегічного й міського розвитку та методології управління (І. В. Дунаєв, В. Ю. Бабаєв, В. В. Косенко, М. А. Латинін та ін.). Галузеву проблематику дорожнього господарства, включаючи політику розвитку, фінансово-правове забезпечення, державно-приватного партнерства та вплив децентралізації, проаналізовано у працях Ю. О. Крихтіної, В. В. Круглова, М. М. Бурика, В. І. Пархети, М. О. Лілеєва, А. В. Веремчука, О. І. Дмитрієвої, А. Ю. Перетятко, О. Б. Назаркевич та В. І. Мельника та ін.

Водночас попри значний науковий доробок, поза фокусом комплексної рефлексії залишаються теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства як цілісної системи. Більшість праць розглядають окремі види транспорту або загальні питання регіонального розвитку, залишаючи нерозв'язаним завдання щодо обґрунтування нової організаційно-функціональної моделі публічного управління розвитком дорожньої галузі, здатної забезпечити її системну трансформацію та стійкість в умовах

повоєнних викликів. Саме ця невирішена наукова проблема зумовила вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалась в межах тем науково-дослідної роботи кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна «Механізми реалізації державної політики сталого розвитку економіки України» (номер державної реєстрації: 0120U105744) та «Публічне управління в умовах економічних та цифрових трансформацій суспільних відносин в Україні» (номер державної реєстрації: 0124U005274).

Метою дисертації є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України.

Для досягнення визначеної мети дисертаційного дослідження були сформульовані наступні наукові завдання:

- узагальнити концептуальні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства;
- визначити теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства;
- узагальнити передовий зарубіжний досвід публічного управління розвитком дорожнього господарства та обґрунтувати можливості його адаптації в Україні;
- виявити системні суперечності та інституційні обмеження функціонування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах децентралізації влади;
- розробити комплексну організаційно-функціональну модель механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства;

- запропонувати шляхи вдосконалення організаційного механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства;
- обґрунтувати розвиток механізмів взаємодії зі стейкхолдерами в системі публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Об’єкт дослідження – процес публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Предмет дослідження – механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що впровадження концепції «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance – DEG) у сферу дорожнього господарства містить критичний невикористаний ресурс для післявоєнної відбудови України. За умови переходу від фрагментарного управління до комплексної моделі, яка збалансовано поєднує централізоване стратегічне планування з децентралізованою оперативною діяльністю та забезпечує інституціоналізацію ролі стейкхолдерів через механізми державно-приватного партнерства й прозорий громадський контроль на базі інтегрованих цифрових екосистем (DREAM, RAMS), це дозволить не лише нівелювати дисфункції, спричинені війною, а й гарантувати безпрецедентний рівень підзвітності та стійкості (Resilience) дорожньої інфраструктури. Формування такої інклюзивної моделі у найближчі роки стане фундаментом для повноцінної інтеграції транспортної мережі України в європейський простір (TEN-T) і створить основу для історичної модернізації національної логістики, перетворивши дорожнє господарство з об’єкта критики на драйвер економічного зростання

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної роботи становить *комплексний підхід*, що поєднує філософські, загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Концептуальним ядром дослідження виступив *системний підхід*, який уможливив розгляд публічного управління галуззю як цілісної системи, що дозволило ідентифікувати її ключові властивості та сформулювати авторську дефініцію поняття «механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства» (підрозділ 1.2). За допомогою *методів*

аналізу та синтезу здійснено концептуальну інтеграцію понять «розвиток» та «публічне управління», адаптувавши їх до специфіки парадигми «Трансформаційного відновлення» (підрозділ 1.1). *Історико-логічний метод* дозволив вивчити еволюцію управлінських парадигм та наслідки реформ у часовій динаміці (підрозділи 1.1, 2.3). *Структурно-функціональний аналіз* застосовано для діагностики організаційної архітектури публічного управління розвитком дорожньої галузі, що дозволило виявити дисфункції та інституційні розриви («цифрову сліпу зону») у міжрівневій взаємодії (підрозділ 2.1). *Метод моделювання* використано для розробки авторської організаційно-функціональної моделі публічного управління розвитком дорожнього господарства на засадах концепції «Ери цифрового врядування» DEG (підрозділ 3.2). *Системний аналіз* інформаційних потоків став інструментом для обґрунтування доцільності впровадження Єдиної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (RAMS) та її інтеграції з екосистемою Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови (DREAM) у межах реформи управління публічними інвестиціями (PIM) (підрозділи 3.1, 3.2). *Інституційний метод* дав змогу оцінити вплив формальних та неформальних інститутів (підрозділи 1.2, 2.3), а компаративний аналіз забезпечив вивчення та адаптацію кращих практик зарубіжних країн (зокрема моделі аналізу вигід і витрат – Cost-Benefit Analysis, CBA, та інструментів державно-приватного партнерства) (підрозділ 1.3). *Системний аналіз* нормативно-правових актів використано для виявлення колізій та розробки пропозицій щодо імплементації норм Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень» та гармонізації національного законодавства з вимогами ЄС (підрозділи 2.2, 3.1).

Інформаційну та джерельну базу дисертаційної роботи становить широкий та репрезентативний масив джерел, що забезпечило комплексність, об'єктивність та емпіричну верифікацію теоретичних положень та висновків. Нормативно-правове підґрунтя дослідження склали Конституція України, Угода про асоціацію між Україною та ЄС, Бюджетний кодекс України (з урахуванням змін, внесених

Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень» щодо реформи управління публічними інвестиціями), закони України «Про автомобільні дороги», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державно-приватне партнерство», а також стратегічні документи: План Ukraine Facility – програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу протягом 2024-2027 років, Укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють суспільні відносини в умовах воєнного стану.

Теоретичну основу сформували фундаментальні праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені проблемам публічного управління, теорії New Public Management та Digital Era Governance, що дозволило узагальнити концептуальні підходи до модернізації галузі.

Емпіричне підґрунтя роботи забезпечили: офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні звіти та матеріали Міністерства розвитку громад та територій України і Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України; відкриті дані цифрової екосистеми Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови DREAM (щодо реєстру проєктів відновлення); міжнародні звіти Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення RDNA (Rapid Damage and Needs Assessment) Світового банку відновлення; аналітичні доповіді міжнародних партнерів (Європейський інвестиційний банк, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)).

Окрему цінність для дослідження становили матеріали науково-практичних конференцій та інформаційні ресурси офіційних вебпорталів органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці нової організаційно-функціональної моделі публічного управління розвитком дорожньої галузі, що базується на концепції цифрового врядування (Digital Era Governance) та забезпечує перехід від ручного адміністрування до публічного управління її розвитком на основі даних.

Найбільш важливими науковими результатами, що відбивають ступінь і зміст отриманої наукової новизни та виносяться на захист, є такі:

Уперше:

– розроблено комплексну організаційно-функціональну модель механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства, яка базується на концепції «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance – DEG) та передбачає чітке функціональне розмежування стратегічних (Міністерство розвитку громад та територій України) та операційних (Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України) повноважень, трансформацію обласних адміністрацій у координаційні «бек-офіси» та інтеграцію даних Єдиної геоінформаційної системи управління активами (Road Asset Management System – RAMS) як безальтернативного джерела планування, що дозволяє перейти від ручного адміністрування до управління на основі даних (Data-Driven Decision Making) та забезпечити інституційну стійкість галузі в умовах відновлення.

Удосконалено:

– організаційний механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства шляхом обґрунтування інструментів подолання «цифрової сліпої зони» через інтеграцію фінансових даних про витрати з верифікованими інженерними даними про стан активів у єдиному цифровому контурі, що унеможливує прийняття необґрунтованих стратегічних рішень та мінімізує корупційні ризики на етапі планування інвестицій.

– нормативно-правовий механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства через ідентифікацію законодавчих прогалин та розробку пропозицій щодо закріплення галузевих методик для екосистеми DREAM (на виконання вимог Бюджетного кодексу) та імплементації інструментів страхування воєнно-політичних ризиків (через Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій – MIGA, та Корпорацію фінансування міжнародного розвитку США – DFC), що створює легітимне правове підґрунтя для залучення приватного капіталу у проекти відбудови.

– механізми взаємодії зі стейкхолдерами (як складову системи публічного управління) шляхом впровадження дворівневої системи партисипації, яка поєднує цифровий громадський моніторинг (модуль «Громадський контроль» у DREAM) та використання Уніфікованого інвестиційного стандарту даних для бізнесу, що автоматизує процеси підзвітності влади, знижує транзакційні витрати для інвесторів та трансформує відносини «влада–громада–бізнес» у прозоре партнерство.

Набули подальшого розвитку:

– положення щодо змісту поняття «розвиток дорожнього господарства» через його розгляд у контексті авторської парадигми «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery), яка на відміну від простого відтворення інтегрує безпековий вимір та принципи «Build Back Better», що дозволяє розглядати повоєнну відбудову як системну модернізацію інфраструктури та управлінських інституцій.

– понятійно-категоріальний апарат публічного управління (зокрема визначення «механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства») шляхом його трактування як цілісної системи взаємопов'язаних інструментів (організаційних, правових, фінансово-економічних та цифро-технологічних), що функціонують на засадах єдиних цифрових платформ, що впорядковує методологічні підходи до аналізу галузі та зміщує акцент з бюрократичного адміністрування на сервісно-орієнтовану модель.

– обґрунтування доцільності застосування змішаної моделі публічного управління розвитком дорожнього господарства, яка інтегрує елементи концепцій належного врядування (Good Governance), управління суспільною цінністю (Public Value Management – PVM), цифрового врядування (Digital Era Governance – DEG), управління публічними інвестиціями (Public Investment Management – PIM) та інституційної теорії для розробки критеріїв пріоритезації проєктів відновлення (на основі аналізу вигід і витрат – Cost-Benefit Analysis, CBA, що дозволяє подолати фрагментарність управлінських підходів та забезпечити баланс між пріоритетами національної безпеки і потребами місцевого самоврядування.

– розкрито сутність феномену «цифрового бар'єра» як деструктивного чинника впливу на ефективність механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, що визначено як системний дисбаланс між децентралізацією повноважень та фактичною відсутністю інституційної спроможності громад адмініструвати складні цифрові екосистеми, що обґрунтовує безальтернативність створення компенсаторних механізмів підтримки (регіональних технічних «бек-офісів») для запобігання поглибленню інфраструктурних диспропорцій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження, що полягають у розробці науково обґрунтованих пропозицій з удосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, підтверджується їх впровадженням у діяльність органів публічної влади та освітній процес.

Зокрема, основні наукові положення та практичні рекомендації дисертації були прийняті до розгляду та впровадження:

– Службою відновлення та розвитку інфраструктури у Харківській області (довідка про впровадження від 26.01.2026 р. № 355 ВС/05). Взято до практичного застосування рекомендації щодо впровадження Єдиної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (RAMS) як дієвого інструменту цифровізації процесів планування, прозорого моніторингу та операційного контролю за станом доріг державного значення на регіональному рівні.

– Пісочинською селищною радою (довідка про впровадження від 26.01.2026 р. № 02-36/2). Засвідчено практичну значущість та впроваджено у діяльність виконавчих органів рекомендації щодо подолання «цифрового бар'єра» в управлінні комунальними дорогами. Зокрема, використано алгоритми роботи з екосистемою Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови (DREAM) та цифрові інструменти залучення громадськості до моніторингу якості ремонтних робіт.

– Навчально-науковим інститутом «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна (довідка про впровадження від 27.01.2026 р. № 4701-01). Теоретичні положення та висновки дисертації, зокрема концепції

«Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery), управління публічними інвестиціями (PIM) та моделі цифрового врядування (DEG), впроваджено в освітній процес при викладанні дисциплін «Сучасні цифрові технології у стратегіях національної модернізації» та «Стратегічне управління» для магістрів спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування» та 073 «Менеджмент».

– Товариством з обмеженою відповідальністю «УКРТРАНСМІСТ» (Довідка про впровадження від 26.01.2026 р. № 47). Пропозиції автора щодо застосування Уніфікованого інвестиційного стандарту даних прийняті до використання, що дозволило оптимізувати підготовку звітності для проєктів відновлення, підвищити ефективність роботи з державними цифровими системами та знизити адміністративні витрати у форматі взаємодії «Влада – Бізнес»

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, отримані в результаті проведених досліджень, дисертант зробив самостійно. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та пропозиції, які є результатом його особистої праці. Внесок здобувача у роботах, що опубліковані у співавторстві, наведено у переліку основних публікацій з теми дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені здобувачем на 17 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях і конгресах, зокрема таких як: XXIII Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів», (м. Харків, 2023 р.), XXIV Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни», (м. Харків, 2024 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу» (м. Переяслав, 2024 р.), III Міжнародна науково-практична конференції студентів та молодих учених «Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти» (м. Чернігів, 2024 р.), VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма публічного управління» (м. Львів, 2024 р.), IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-

економічних систем» (присвяченої пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева) (м. Харків, 2025 р.), Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах» проведеної Державним податковим університетом, (м. Ірпінь, 2025 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція молодих учених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 2025 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2025: публічне управління та державна служба»(Київ, 2025 р.), Всеукраїнська щорічна студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи» (м. Харків, 2025 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні» (м. Львів, 2025 р.), Міжнародна науково-практична конференція науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 2025 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Харків, 2025), XXV Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови» (м. Харків, 2025), V Міжнародна конференція « Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика» (м. Полтава, 2025).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 24 наукових працях загальним обсягом 7,32 авторських аркушів, зокрема у 6 статтях у фахових виданнях з державного управління загальним обсягом 4,58 авт. арк., з яких 4,28 авт. арк. належать дисертанту; 1 стаття у колективній монографії обсягом 0,6 авт.; у 17 тезах доповідей у збірниках конференцій загальним обсягом 2,14 авт. арк., з яких 1,78 авт. арк. належать дисертанту.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів із дев'ятьма підрозділами, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст дисертації викладено на 260 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць, 16 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 196 найменувань, з яких 54 (або 28%) англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Теоретичні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства

Повномасштабна збройна агресія проти України фундаментально змінила контекст функціонування дорожнього господарства, трансформувавши його з суто економічного активу в елемент національної безпеки. В умовах руйнування логістичних ланцюгів, автомобільні дороги вимагають переходу від управління стабільним розвитком до управління в умовах невизначеності. Це актуалізує необхідність зміни управлінської парадигми: від класичного «економічного зростання» до концепції інфраструктурної стійкості (Resilience).

Більше того, сама філософія відбудови еволюціонує: від технократичного підходу «Відбудувати Краще» (Build Back Better) до парадигми «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery). Ця концепція, обґрунтована у звітах OECD (2024), передбачає використання кризи як можливості для системної модернізації управлінських інституцій, а не просто фізичного відновлення об'єктів.

Водночас вирішення визначених наукових і практичних завдань потребує формування міцного теоретичного підґрунтя. Відтак метою цього підрозділу є систематизація теоретичних основ публічного управління розвитком дорожнього господарства, зокрема аналіз ключових понять, принципів, моделей та концепцій, які слугуватимуть методологічною базою для аналізу сучасного стану галузі в Україні (Розділ 2) та розробки пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління її розвитком (Розділ 3).

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує значну увагу наукової спільноти до проблематики публічного управління розвитком дорожнього господарства, особливо в контексті воєнного стану та повоєнного відновлення.

Пасемко Г. П., Сербін В. В. та Запорожець А. І. [82] досліджують еволюцію концепцій публічного управління з 1880-х років, виділяючи п'ять етапів та підкреслюючи важливість історичного контексту. Лозинська Т. М. та Захаров В. М. [65] аналізують історичний розвиток державного управління дорожнім господарством від античності до сьогодення, виявляючи ключові фактори, що впливали на нього в різні періоди. Проте у зазначених дослідженнях не акцентується увага на специфіці застосування цих концепцій у публічному управлінні розвитком дорожнього господарства України.

Пархета В. [81] досліджує публічне адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури України, аналізуючи підходи до його визначення, нормативно-правове регулювання та проблеми галузі, й підкреслює важливість чіткого розмежування повноважень. Однак дослідження не містить конкретних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та приватним сектором для забезпечення розвитку галузі.

Лілеєв М. О. [62] досліджує публічне управління проектами у сфері будівництва доріг, пропонуючи шляхи оптимізації управлінських практик. Застосування моделі «Lean government» в управлінні дорожньою інфраструктурою досліджується Логвиненком Б.О. [64]. Він розглядає принципи та переваги цієї моделі, аргументуючи її здатність оптимізувати дорожню галузь в Україні. Однак дослідження не враховують особливості впровадження цих моделей і практик в Україні та не пропонують конкретних інструментів для їх адаптації до вітчизняних реалій.

Середа Ю. В. [115] аналізує систему управління дорожнім будівництвом в Україні, виявляючи проблеми в організаційній структурі та публічних закупівлях, і пропонує шляхи їх вирішення. Проте дослідження не розглядає питання залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій для модернізації дорожньої інфраструктури.

У дослідженнях Крихтіної Ю. О. [49] та Майстра С. В. [66] розглядається державна політика розвитку транспортної галузі України, аналізується її стан,

проблеми (недофінансування, технічна відсталість) та шляхи удосконалення. Проте, незважаючи на наявність робіт з окремих аспектів публічного управління розвитком дорожнього господарства, бракує комплексного дослідження, яке б об'єднало ці аспекти в єдину систему та запропонувало цілісну концепцію.

У роботах Комчатних О. В., Петровської С. І. та Редько Н. О. [44], Дмитрієвої О. І. [26], Кудрицької Н. [57] та Бурика М. М. [6] досліджуються різні аспекти розвитку транспортної інфраструктури України, включаючи стан, проблеми (недосконале законодавство, недостатнє фінансування, недоліки державного регулювання, проблеми координації та контролю), перспективи та шляхи їх вирішення. Однак, жодне з цих досліджень не присвячено аналізу принципів публічного управління розвитком транспортної інфраструктури та їх адаптації до сучасних викликів.

В роботах Кононова С. О. [45], Токаря І. І. [133], Криворучко О. П. [48], Серьогіної Н. В. [125] та Солодовніка О. О. [108] досліджуються різні аспекти розвитку дорожнього господарства України, включаючи структуру, функціонування, проблеми, інвестиції, вплив на економіку та шляхи вирішення проблем. Проте, жодна з цих робіт не фокусується на детальному аналізі поняття «розвиток» в контексті публічного управління дорожнім господарством.

Паркулаб Т. І. та Шикеринець В. В. [75] досліджують управління транспортною інфраструктурою в умовах війни, аналізуючи її вплив на галузь та роль держави. Іванченко В. О. та Загорняк О. В. [42] зосереджуються на стані дорожньої інфраструктури в регіонах, уражених конфліктом, аналізуючи руйнування та шляхи відновлення. Проте, взаємодія державних органів, місцевого самоврядування та бізнесу в управлінні розвитком дорожнього господарства потребує глибшого аналізу, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Таким чином, незважаючи на значну кількість досліджень, комплексний аналіз теоретичних основ публічного управління розвитком дорожнього господарства з урахуванням специфіки воєнного стану та повоєнного відновлення залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребують подальшого дослідження

питання адаптації принципів та моделей публічного управління до сучасних викликів, розробки нових механізмів взаємодії між різними акторами та врахування специфічних рис галузі при формуванні стратегій розвитку.

Водночас науковий та експертний дискурс 2024–2025 років, що сфокусований на проблематиці повоєнної відбудови, починає заповнювати цю прогалину, пропонуючи нові теоретичні рамки. Дослідники сходяться на думці, що управління в середовищі високої невизначеності та гібридних загроз вимагає фундаментального перегляду класичних моделей. На перший план виходять такі концепції, як Agile Governance (Гнучке врядування), що пропонує ітеративні та адаптивні підходи замість жорсткого лінійного планування, та Digital-Era Governance (Цифрове врядування), яке розглядає цифрові платформи (на кшталт української екосистеми DREAM) не просто як інструмент автоматизації, а як основу для забезпечення прозорості та прийняття рішень на основі даних. Крім того, сама філософія відбудови еволюціонує: від технократичного підходу «Відбудувати Краще, ніж було» (Build Back Better) до більш глибокої парадигми «Трансформаційного відновлення» (transformative recovery). Ця нова концепція ставить на меті не лише фізичне відновлення інфраструктурних об'єктів, але й реконфігурацію самих систем публічного управління, що ними керують.

Термінологічне уточнення. У цьому дослідженні ми розмежовуємо поняття «державне управління» (діяльність органів виконавчої влади) та «публічне управління» (Public Administration). Під останнім ми розуміємо ширшу систему взаємодії, яка включає державні органи, органи місцевого самоврядування (в контексті децентралізації) та інститути громадянського суспільства, що відповідає сучасним європейським стандартам врядування.

Для глибокого розуміння специфіки публічного управління розвитком дорожнього господарства, видається доцільним насамперед визначити його місце в загальній структурі національної економіки. Відповідно до Закону України «Про транспорт», дорожнє господарство є невід'ємною складовою єдиної транспортної системи України, що наочно продемонстровано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. – Єдина транспортна система України

Як видно зі схеми, автомобільний транспорт, до якого безпосередньо належить дорожнє господарство, виступає одним із ключових елементів транспорту загального користування поряд із залізничним, морським, авіаційним та іншими. Саме ця підсистема, виділена на схемі, і є центральним об'єктом даного дисертаційного дослідження. Таке позиціонування дозволяє зрозуміти не лише самостійну важливість галузі, а й її тісний зв'язок з іншими складовими транспортної системи, що необхідно враховувати при формуванні механізмів публічного управління.

Одним із ключових аспектів, що потребує глибокого теоретичного осмислення в контексті виявлених прогалин, є саме поняття «розвиток», оскільки його розуміння безпосередньо впливає на формування цілей та завдань публічного

управління дорожнім господарством. Еволюція цього поняття в науковій думці розкриває зміну пріоритетів суспільного прогресу.

Поняття «розвиток» пройшло довгий шлях еволюції в науковій літературі, відображаючи зміни в суспільному уявленні про прогрес та добробут. Ранні уявлення про розвиток, що домінували аж до середини ХХ століття, фокусувалися переважно на економічному зростанні та кількісних показниках, таких як валовий внутрішній продукт (ВВП), обсяг промислового виробництва, рівень доходів населення. Розвиток ототожнювався зі зростанням економічної могутності держави та матеріального добробуту її громадян. Вважалося, що економічне зростання автоматично веде до покращення якості життя та вирішення соціальних проблем.

Проте з часом стало очевидним, що економічне зростання саме по собі не гарантує справжнього прогресу та може супроводжуватися загостренням соціальної нерівності, деградацією навколишнього середовища та іншими негативними наслідками. Це призвело до появи концепції сталого розвитку, яка наголошує на необхідності збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Сучасні підходи до розвитку йдуть ще далі, акцентуючи увагу на інноваціях, людському капіталі, інклюзивності та якості життя. Розвиток розглядається не лише як економічне зростання або матеріальний добробут, а як комплексний процес, що охоплює всі сфери суспільного життя і спрямований на розширення можливостей людей та підвищення їх добробуту в широкому сенсі. Еволюція поняття «розвиток» у науковій літературі свідчить про постійний пошук нових підходів до забезпечення прогресу та добробуту. Сучасне розуміння розвитку виходить за межі вузько економічних рамок і охоплює всі аспекти людського життя, підкреслюючи важливість сталості, інновацій, соціальної справедливості та якості життя.

Розвиток у контексті публічного управління – це складний та багатогранний процес, що визначається низкою ключових ознак. Першочерговою є сталість. Концепція сталого розвитку, закріплена в цілях сталого розвитку ООН, передбачає

досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним прогресом та охороною навколишнього середовища. Публічне управління має враховувати інтереси не лише нинішнього, а й майбутніх поколінь, забезпечуючи їм можливість задовольняти свої потреби без шкоди для планети.

Сталий розвиток базується на трьох ключових принципах. Економічна ефективність передбачає раціональне використання ресурсів та створення умов для економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності. Соціальна справедливість гарантує рівний доступ до благ та можливостей для всіх верств населення, сприяючи боротьбі з бідністю та нерівністю. Екологічна безпека фокусується на збереженні навколишнього середовища, раціональному використанні природних ресурсів та запобіганні забрудненню і деградації екосистем.

У контексті публічного управління поняття «розвиток», «зростання» та «прогрес» тісно пов'язані, але не є тотожними (рис. 1.2). Вони відображають різні аспекти процесу суспільних змін та доповнюють одне одного. «Зростання» часто розглядається як кількісний аспект розвитку. Воно характеризується збільшенням окремих показників, таких як валовий внутрішній продукт (ВВП), обсяги промислового виробництва, доходи населення. «Розвиток» є ширшим поняттям, яке охоплює не лише кількісні, а й якісні зміни в суспільстві. Він включає в себе зростання, а також позитивні зміни в соціальній, екологічній та інших сферах. Розвиток спрямований на створення кращих умов життя для всіх громадян, розширення їхніх можливостей та підвищення якості життя. «Прогрес» визначає загальний напрямок розвитку, що веде до покращення умов життя та розвитку суспільства. Він передбачає рух вперед, досягнення нових цілей, подолання існуючих проблем та викликів.

У сфері публічного управління ці три поняття взаємопов'язані та взаємозалежні. Зростання може бути важливим фактором розвитку, але воно має бути спрямоване на досягнення соціального прогресу та забезпечення сталості. Публічне управління має створювати умови для збалансованого розвитку, який враховує інтереси всіх верств населення. Прогрес є кінцевою метою публічного

управління, яка досягається шляхом ефективного управління процесами зростання та розвитку.

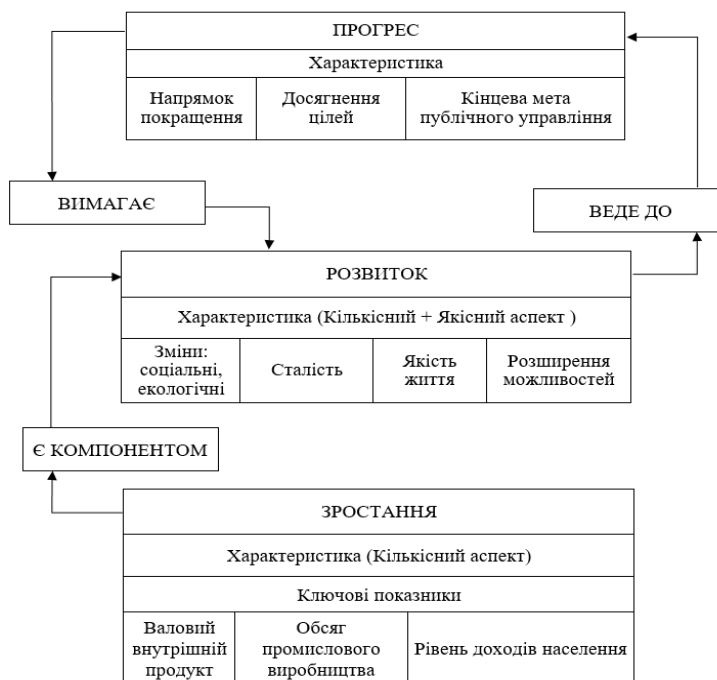


Рис. 1.2. – Концептуальна карта співвідношення понять зростання, розвитку та прогресу

Розвиток дорожнього господарства є невід’ємною складовою загального соціально-економічного розвитку країни. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення це поняття набуває специфічних рис і трансформується у багатовимірну категорію. Розуміння «розвитку» в сучасному контексті вимагає аналізу п’яти ключових аспектів, які визначають архітектуру управлінських рішень (рис. 1.3): інфраструктурний аспект: передбачає будівництво та модернізацію об’єктів для збільшення пропускної спроможності та швидкості перевезень; економічний аспект: фокусується на ефективності інвестицій та створенні сприятливого клімату для приватного капіталу. Як доведено у працях Н. В. Мирної, цей аспект реалізується через розбудову інфраструктурних коридорів, що пов’язують транспортну політику з просторовим розвитком територій [68]; соціальний аспект: пов’язаний із забезпеченням доступності послуг, комфорту та інклюзивності для всіх верств населення; екологічний аспект: передбачає мінімізацію вуглецевого сліду, використання екологічних матеріалів та розвиток електротранспорту; аспект безпеки та стійкості (Resilience): новий критичний вимір, що передбачає здатність системи функціонувати в умовах пошкоджень, забезпечення військової логістики та швидке відновлення («Fast-track») критичних

артерій, що відповідає парадигмі «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery).

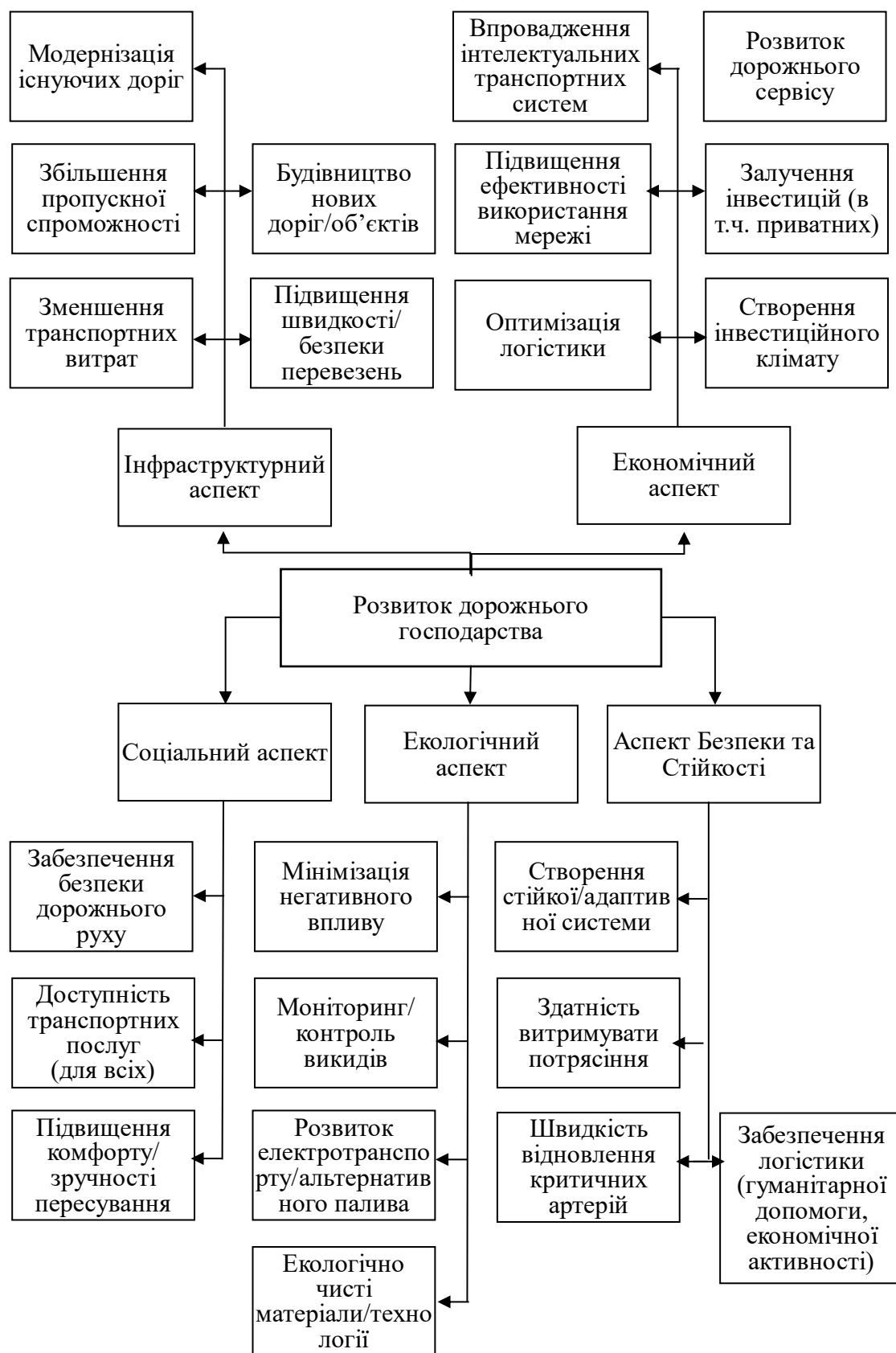


Рис. 1.3. – Ключові аспекти розвитку дорожнього господарства

Реалізація таких комплексних стратегій розвитку можлива лише за умови ефективного публічного управління, що базується на дотриманні основоположних принципів. Традиційно фундамент системи формують такі ціннісні засади:

- Принцип законності: гарантує правову визначеність та передбачуваність, запобігаючи зловживанням владою.
- Прозорість та підзвітність: передбачає відкритість інформації та обов'язок влади звітувати перед громадськістю, що підвищує рівень довіри та легітимності.
- Принцип громадської участі: забезпечує врахування інтересів стейкхолдерів та сприяє прийняттю збалансованих рішень.

Однак, в умовах перманентних криз та безпекових загроз, підхід до принципів управління суттєво еволюціонує. Традиційний принцип «економічної ефективності» (робити більше за менші кошти) трансформується у принцип «алокативної ефективності та стійкості» (Allocative Efficiency & Resilience). Це означає, що публічне управління має фокусуватися не просто на освоєнні бюджету, а на спрямуванні обмежених ресурсів у ті проекти, які генерують найбільшу суспільну цінність (Public Value) та гарантують функціонування критичної логістики навіть в умовах руйнувань. Цей теоретичний постулат лежить в основі сучасної філософії управління публічними інвестиціями (PIM).

Відповідно, до специфічних принципів, що забезпечують сталий прогрес, належать: орієнтація на результат (чітке визначення цілей та концентрація на досягненні вимірюваних показників якості), стратегічний підхід (довгострокове планування з урахуванням життєвого циклу активів), адаптивність (здатність системи гнучко реагувати на безпекові зміни), інноваційність (пошук нових технологічних рішень) та прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making). Систематизовані принципи публічного управління розвитком дорожнього господарства наочно представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. – Принципи публічного управління розвитком дорожнього господарства

У цьому контексті, публічне управління розвитком дорожнього господарства має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, які передбачають збалансоване задоволення потреб суспільства з урахуванням інтересів майбутніх поколінь. Це потребує інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів при прийнятті рішень щодо розвитку дорожньої інфраструктури. Важливу роль відіграє залучення громадськості, яке підвищує прозорість та підзвітність процесу

прийняття рішень. Впровадження принципів сталого розвитку в публічне управління дорожнім господарством є важливою умовою для забезпечення ефективного функціонування транспортної системи, підвищення якості життя населення та досягнення цілей сталого розвитку країни.

Дотримання зазначених принципів має бути закладено в саму архітектуру системи публічного управління. Вибір конкретної моделі управління розвитком є стратегічним рішенням, яке визначає як інституційну структуру, так і характер взаємодії між різними суб'єктами управління.

Таким чином, вибір моделі публічного управління розвитком є важливим стратегічним рішенням, яке визначає розподіл повноважень та взаємодію різних акторів. Одним з ключових критеріїв класифікації є рівень централізації влади. Централізована модель характеризується домінуючою роллю держави, яка забезпечує чітку ієрархію та швидке прийняття рішень, але може обмежити гнучкість та врахування місцевих особливостей. Децентралізована модель надає більше автономії місцевим органам влади, що сприяє врахуванню місцевих потреб, але може призвести до дублювання функцій та неузгодженості дій. Змішана модель поєднує елементи обох підходів, забезпечуючи баланс між єдністю управління та врахуванням місцевих особливостей. Вибір оптимальної моделі залежить від політичної системи, рівня економічного розвитку та культурних особливостей країни.

Слід зазначити, що класифікація моделей публічного управління розвитком враховує не лише рівень централізації, а й роль держави. Дирижистська модель характеризується активною роллю держави в плануванні та регулюванні розвитку, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси та забезпечити стратегічні пріоритети, але може обмежити ініціативу приватного сектору. Ліберальна модель наголошує на ринкових механізмах та ініціативі приватного сектору, стимулюючи конкуренцію та економічне зростання, але може посилити соціальну нерівність та нехтувати соціальними та екологічними проблемами. Соціальна модель поєднує елементи обох підходів, прагнучи забезпечити соціальний захист та розвиток людського капіталу, не обмежуючи при цьому ринкові механізми. Вибір моделі

залежить від ідеологічних пріоритетів, рівня економічного розвитку та соціальної структури країни [190].

Окрім загальних моделей, що описують рівень централізації та роль держави, сучасне публічне управління спирається на низку концептуальних підходів, які пропонують конкретніші інструменти та філософію для вирішення управлінських завдань, особливо у складних інфраструктурних галузях, якою є дорожнє господарство.

Сучасне публічне управління розвитком дорожнього господарства все частіше спирається на різноманітні концепції, що дозволяють адаптувати управлінські підходи до складних викликів галузі та сучасних тенденцій розвитку. Серед найбільш впливових концепцій, що застосовуються в управлінні інфраструктурними галузями, зокрема дорожнім господарством, виділяють «New Public Management», «Good Governance», «Public Value Management», «Network Governance» та «Digital Era Governance». Кожна з цих концепцій пропонує свій погляд на організацію публічного управління, має власні переваги та обмеження, і може бути застосована для удосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України.

Концепція «New Public Management» (NPM) орієнтована на підвищення ефективності публічного управління шляхом запровадження методів, що використовуються у приватному секторі [153]. Вона пропагує децентралізацію управлінських функцій, дерегуляцію, впровадження конкуренції та орієнтацію на результат [154]. В контексті дорожнього господарства, застосування NPM може виражатися у залученні приватних компаній до будівництва та утримання доріг на конкурсних засадах. Водночас, як слушно зауважує І. В. Дунаєв [30], впровадження таких ринкових підходів при реформуванні великих державних корпорацій (зокрема в транспортній галузі) характеризується значною складністю та неоднозначністю, що вимагає їх адаптації до українських реалій.

Застосування принципів NPM у публічному управлінні розвитком дорожнього господарства передбачає розділення функцій замовника та виконавця, за якої державні органи визначають стратегію, стандарти та здійснюють контроль, а виконання робіт передається окремим агентствам або приватним компаніям. Впровадження ринкових механізмів, таких як контракти на основі продуктивності

(Performance-Based Contracts) та концесійні угоди для будівництва платних доріг, є яскравими прикладами реалізації NPM у дорожній сфері. Контракти на основі продуктивності стимулюють підрядників до досягнення високих показників якості дорожнього покриття, оскільки оплата залежить не лише від обсягу виконаних робіт, а й від досягнених результатів [177]. Концесії ж дозволяють залучити приватні інвестиції для розвитку дорожньої інфраструктури, розподіляючи фінансові ризики між державою та приватним сектором.

Міжнародний досвід демонструє приклади успішного застосування NPM у дорожньому господарстві. Велика Британія у 1980-х роках стала піонером впровадження NPM, створивши агентство Highways Agency (зараз National Highways) для управління національною мережею автомагістралей [169]. Агентство активно використовує контрактні відносини з приватними компаніями для будівництва та утримання доріг, орієнтуючись на вимірювання продуктивності та досягнення чітко визначених результатів [183].

Австралія активно застосовує державно-приватне партнерство (ДПП) для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у дорожній галузі, залучаючи приватний капітал та управлінські компетенції [167].

Чилі є прикладом успішного розвитку мережі платних доріг за допомогою концесійних механізмів, що дозволило модернізувати дорожню інфраструктуру країни [158, 164].

Наріжним каменем концепції «Good Governance» (належне врядування) є важливість прозорості, підзвітності, участі громадськості та верховенства права для створення сприятливого середовища для сталого розвитку [153], зокрема й у дорожньому господарстві. Вона акцентує увагу на необхідності відкритості дій органів публічної влади, їхньої підзвітності перед громадянами та залучення громадськості до процесу прийняття рішень. У дорожньому господарстві принципи належного врядування можуть бути реалізовані через громадські обговорення проєктів будівництва та реконструкції доріг, забезпечення публічного контролю за використанням бюджетних коштів, проведення прозорих тендерних процедур та створення механізмів зворотного зв'язку з користувачами дорожньої інфраструктури [193].

Належне врядування вимагає від органів публічного управління дорожнім господарством забезпечення прозорості у всіх аспектах діяльності – від планування та бюджетування до реалізації проєктів та контролю якості. Публікація дорожніх карт, планів розвитку дорожньої мережі, звітів про використання коштів дорожніх фондів, результатів тендерів та контрактів є важливими елементами забезпечення прозорості. Залучення громадськості до обговорення стратегічних рішень, таких як вибір пріоритетних напрямків розвитку, встановлення тарифів на платних дорогах, розробка заходів з безпеки дорожнього руху, забезпечує врахування інтересів різних груп стейкхолдерів та підвищує легітимність прийнятих рішень. Верховенство права забезпечує чітке нормативно-правове регулювання діяльності у сфері дорожнього господарства та захист прав усіх учасників дорожнього руху.

Країни Скандинавії (Швеція [186], Норвегія [171], Данія [150], Фінляндія [170]) демонструють високі стандарти належного врядування у всіх сферах, зокрема дорожнє господарство. Прозорість, підзвітність та участь громадськості є невід’ємними елементами управлінської культури цих країн.

Канада також відзначається високим рівнем відкритості та залучення громадськості до інфраструктурних проєктів [148].

Грузія провела успішні реформи у сфері дорожнього господарства, спрямовані на боротьбу з корупцією та підвищення прозорості закупівель, що є прикладом реалізації принципів належного врядування в країнах, що розвиваються [166, 175].

Концепція «Public Value Management» (PVM) орієнтується на створення суспільної цінності [190], що виходить за межі економічної ефективності та зосереджується на задоволенні потреб усіх учасників дорожнього руху – водіїв, пішоходів, велосипедистів – та забезпечення безпеки, комфорту, екологічності та інклюзивності дорожньої інфраструктури [187]. PVM вимагає від органів управління дорожнім господарством чіткого визначення того, що саме є суспільною цінністю в контексті дорожньої сфери, та спрямування зусиль на її створення та примноження.

Управління суспільною цінністю в дорожньому господарстві передбачає врахування потреб різних груп користувачів – від водіїв вантажівок та пасажирського транспорту до пішоходів та велосипедистів. Безпека дорожнього

руху, зменшення кількості ДТП, забезпечення доступності транспортних послуг для людей з обмеженими можливостями, створення якісного дорожнього покриття, розвиток дорожнього сервісу та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище є важливими складовими суспільної цінності в дорожній сфері. PVM вимагає від органів управління не лише ефективного використання бюджетних коштів, але й створення такої дорожньої інфраструктури, яка б максимально сприяла покращенню якості життя громадян, соціальній згуртованості та сталому розвитку.

Нідерланди є прикладом країни, яка системно впроваджує принципи PVM у транспортній політиці, створюючи збалансовану транспортну систему, орієнтовану на потреби різних груп користувачів та сталий розвиток [140]. Сінгапур досяг значних успіхів в управлінні транспортною системою, створюючи суспільну цінність через забезпечення мобільності, ефективності та якості життя в умовах обмежених ресурсів [196]. Копенгаген (Данія) демонструє приклад міста, де пріоритетом є створення зручного та безпечного середовища для велосипедистів та пішоходів, що є важливою складовою суспільної цінності – якісного міського середовища та здоров'я громадян [157].

Концепція «Network Governance» (мережеве управління) визнає, що розвиток дорожнього господарства, як і вирішення більшості сучасних проблем публічного управління [172], вимагає співпраці та координації зусиль різних акторів. Мережеве управління підкреслює важливість партнерства між державними органами різних рівнів, приватним сектором, громадськими організаціями, науковими установами та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей у сфері дорожнього господарства [173]. Вирішення складних проблем дорожнього господарства, таких як розвиток транскордонної інфраструктури, забезпечення безпеки руху на національному рівні, впровадження інноваційних технологій, потребує узгоджених дій та об'єднання ресурсів різних акторів.

Мережеве управління у дорожньому господарстві може бути реалізоване через створення міжвідомчих робочих груп для розробки стратегій розвитку, формування державно-приватних партнерств для реалізації інфраструктурних проєктів, залучення громадських організацій до моніторингу якості дорожніх робіт

та безпеки дорожнього руху, а також розвиток міжнародної співпраці для обміну досвідом та залучення інвестицій. Ефективна координація дій між центральними та місцевими органами влади, між різними міністерствами та відомствами, між державним та приватним сектором, є ключовою умовою успішного мережевого управління.

Європейський Союз є яскравим прикладом мережевого управління на міждержавному рівні [147], де Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T) реалізується через спільні зусилля країн-членів, Європейської Комісії та приватного сектору. Німеччина демонструє ефективну федеральну систему управління дорожнім господарством, що базується на координації дій федерального уряду, земель та муніципалітетів. Нідерланди, знову ж таки, є прикладом країни з розвиненими механізмами міжсекторальної взаємодії та партнерства у транспортній сфері, де уряд, бізнес, громадські організації та наукові установи спільно працюють над створенням стійкої та інтегрованої транспортної системи [193].

Нарешті, найсучаснішою концепцією, що визначає розвиток публічного управління у 2020-х роках, є Digital Era Governance (DEG) або «Цифрове врядування». На відміну від NPM, який фокусувався на децентралізації та конкуренції, DEG наголошує на реінтеграції розрізнених управлінських процесів на основі єдиних цифрових платформ. У сфері дорожнього господарства DEG передбачає перехід від «клаптикового» управління до наскрізних цифрових екосистем (на кшталт DREAM), які об'єднують планування, фінансування та моніторинг у єдиному інформаційному просторі. Ключовим принципом тут стає управління на основі даних (Data-Driven Decision Making), коли рішення про ремонт доріг приймаються не суб'єктивно, а на основі алгоритмічного аналізу даних про стан активів (системи RAMS). Саме DEG створює теоретичне підґрунтя для прозорості та підзвітності нового рівня, де «цифровий слід» кожного рішення унеможливорює корупційні ризики.

Порівняльний аналіз ключових характеристик, переваг та обмежень розглянутих концептуальних підходів до публічного управління (NPM, Good Governance, PVM, Network Governance, Digital Era Governance), релевантних для розвитку дорожнього господарства, зведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Порівняльний аналіз концептуальних підходів до публічного управління розвитком дорожнього господарства

Концепція	Основна ідея / Філософія	Ключові принципи / Фокус	Інструменти	Сильні сторони / Переваги	Обмеження / Слабкі сторони
1	2	3	4	5	6
New Public Management (NPM)	Підвищення ефективності публічного управління через запровадження методів приватного сектору	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективність, децентралізація функцій, дерегуляція, конкуренція, орієнтація на результат. - Розділення функцій замовника та виконавця 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення приватних компаній (будівництво, утримання) на конкурентній основі. - Ринкові механізми: контракти на основі продуктивності, концесії (платні дороги) 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості послуг, зниження витрат - Залучення приватних інвестицій та управлінських компетенцій - Розподіл фінансових ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> - надмірний фокус на економії, - ризики для якості, - складність контрактів
Good Governance (Належне врядування)	Створення сприятливого середовища для сталого розвитку через прозорість, підзвітність, участь громадськості та верховенство права	<ul style="list-style-type: none"> - Прозорість, - підзвітність перед громадянами, - участь громадськості у прийнятті рішень, - верховенство права, - відкритість дій влади 	<ul style="list-style-type: none"> - Громадські обговорення проєктів, публічний контроль за коштами, прозорі тендери, механізми зворотного зв'язку. - Публікація планів, звітів, контрактів. - Залучення громадськості до стратегічних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення легітимності рішень. - Врахування інтересів стейкхолдерів. - Зменшення корупції. - Підвищення довіри до влади. 	<ul style="list-style-type: none"> - уповільнення прийняття рішень через консультації, - складність досягнення консенсусу, - формальна участь без реального впливу

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4	5	6
Public Value Management (PVM)	Створення суспільної цінності, що виходить за межі економічної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> - Задоволення потреб усіх учасників руху, безпека, комфорт, екологічність, інклюзивність. - Чітке визначення та створення суспільної цінності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Врахування потреб різних груп користувачів. - Пріоритети: безпека руху, доступність (в т.ч. для людей з обм. можливостями), якісне покриття, дорожній сервіс, мінімізація шкоди довкіллю. 	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення якості життя громадян, соціальна згуртованість, сталий розвиток. - Більш цілісний погляд на результати управління. 	<ul style="list-style-type: none"> - складність вимірювання «суспільної цінності», - потенційні конфлікти між різними цінностями, потреба в нових індикаторах.
Network Governance (Мережеве управління)	Розвиток ДГ вимагає співпраці та координації зусиль різних акторів	<ul style="list-style-type: none"> - Партнерство між держ. органами різних рівнів, приватним сектором, ГО, наукою. - Узгодженість дій, об'єднання ресурсів, ефективна координація 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення міжвідомчих робочих груп, - ДПП, - залучення ГО до моніторингу, - міжнародна співпраця. 	<ul style="list-style-type: none"> - Здатність вирішувати складні, багатоаспектні проблеми. - Мобілізація різноманітних ресурсів та експертизи. - Підвищення адаптивності та інноваційності через взаємодію. 	<ul style="list-style-type: none"> - складність управління мережами, - проблеми координації та досягнення згоди, - ризику розмивання відповідальності
Digital Era Governance (DEG)	Реінтеграція управління на основі цифрових платформ	<ul style="list-style-type: none"> - Реінтеграція сервісів. - Орієнтація на потреби громадян (Needs-based holism). - Цифровізація за замовчуванням. 	<ul style="list-style-type: none"> - Єдині екосистеми (DREAM). - Системи управління активами (RAMS). - Відкриті дані. - Алгоритмічне врядування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Радикальна прозорість. - Мінімізація людського фактора (корупції). - Швидкість прийняття рішень. - Об'єктивність даних. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока вартість інфраструктури. - Кібербезпекові ризику. - «Цифровий розрив» (брак кадрів у громадах). - Технократизм.

Як демонструє порівняльний аналіз (табл. 1.1), кожна з розглянутих концепцій – NPM, Good Governance, PVM, Network Governance та Digital Era Governance – пропонує власний набір інструментів та акцентів для вдосконалення публічного управління розвитком дорожнього господарства. Водночас, важливо усвідомлювати, що кожна з них має свої сильні та слабкі сторони. Вибір оптимального підходу залежить від конкретного контексту, цілей та пріоритетів розвитку, а також від політичних, економічних та соціальних умов країни.

Варто зазначити, що ефективне публічне управління розвитком дорожнього господарства може вимагати комбінованого застосування різних концепцій, інтегруючи їхні найкращі елементи для створення цілісної та адаптивної системи публічного управління. Зокрема, поєднання принципів PVM (суспільна цінність) з інструментами DEG (цифрові платформи) дозволяє побудувати прозору систему, здатну відповідати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток дорожньої галузі України [177].

Окрім розглянутих концепцій NPM, Good Governance, PVM, Network Governance та DEG, для глибшого розуміння публічного управління розвитком дорожнього господарства доцільно звернутися до інших релевантних теоретичних підходів, які розширюють аналітичну перспективу та дозволяють врахувати складність, багатогранність та динаміку процесів управління у цій сфері. До таких теорій належать теорія стейкхолдерів, інституційна теорія, теорії політики та теорії інновацій у публічному управлінні.

Хоча розглянуті концепції є ключовими для розуміння сучасного публічного управління, для ще глибшого аналізу специфіки управління розвитком дорожнього господарства, яке є комплексною та багатогранною системою, доцільно залучити інструментарій інших релевантних теоретичних підходів.

Окремої уваги в контексті євроінтеграції заслуговує теоретичний базис Управління публічними інвестиціями (Public Investment Management – PIM). На відміну від традиційного бюджетування, PIM розглядає інфраструктурні витрати через повний цикл життя проєкту: від стратегічного планування та попередньої оцінки (appraisal) до аудиту результатів. Інтеграція PIM у теоретичний каркас

дозволяє подолати розрив між стратегічними планами та реальними бюджетними асигнуваннями, що є критичним для України.

Теорія стейкхолдерів (stakeholder theory) встановлює пріоритетність врахування інтересів усього спектру зацікавлених сторін у процесах публічного управління [195, 178]. Щодо дорожнього господарства, до категорії стейкхолдерів відносяться не лише споживачі транспортних послуг (водії, пасажери різних видів транспорту, пішоходи, велосипедисти), а й урядові структури різних рівнів, приватні компанії, неурядові організації різної спрямованості, територіальні громади, підприємства супутньої інфраструктури та інші суб'єкти, дотичні до сфери дорожнього господарства.

Впровадження теорії стейкхолдерів у практику публічного управління розвитком дорожнього господарства обумовлює необхідність детальної ідентифікації та аналізу інтересів кожної стейкхолдерської групи.

Це вимагає забезпечення реальних можливостей для їхньої участі у процесах прийняття рішень, узгодження часто протилежних інтересів, запровадження інструментів для діалогу та консультацій. Важливим елементом є також акцентування соціальної відповідальності підприємницьких структур та підвищення рівня підзвітності публічної влади перед усіма стейкхолдерами. Відповідно до теорії стейкхолдерів, критеріями ефективності публічного управління розвитком дорожнього господарства виступають не лише економічні досягнення, а й забезпечення соціальної гармонії, екологічної стійкості та повноцінного врахування інтересів усіх груп суспільства.

В епіцентрі уваги інституційної теорії перебуває значення інституцій – як формалізованих (правила, закони, регламенти, організації), так і неформальних (традиції, звичаї, усталені практики) – у процесах становлення та впорядкування публічного управління [144]. У контексті дорожнього господарства, цей теоретичний підхід створює аналітичну рамку для дослідження впливу: законодавчого підґрунтя, організаційної архітектури управління (як приклад – Агентство відновлення чи регіональні служби), порядку планування та розподілу бюджетних коштів, системи державних закупівель та контролю за якістю робіт, а

також неписаних норм і звичних моделей поведінки, що склалися всередині галузі, на динаміку розвитку дорожньої інфраструктури.

Застосування інституційного аналізу до сфери публічного управління розвитком дорожнього господарства передбачає комплексну оцінку існуючих інституційних рамок, виявлення їхніх сильних та слабких сторін. Наслідком такого аналізу має стати вдосконалення організаційної архітектури та управлінських процесів, створення прогресивних інституцій, здатних забезпечити якісне управління галузевим розвитком, посилення ролі закону та підвищення інституційної спроможності органів державної влади. З погляду інституційної теорії, дієвість публічного управління у сфері розвитку дорожнього господарства безпосередньо корелює з якістю інституційного середовища, надійністю та прозорістю «правил гри», а також підзвітністю інституцій громадянському суспільству.

Водночас, використання методології теорій політики у публічному управлінні розвитком дорожнього господарства вимагає проведення поглибленого політичного аналізу етапів формування та реалізації галузевої політики, виявлення провідних політичних акторів та їхніх цілей, оцінку балансу політичних сил, що підтримують чи опонують певним стратегічним напрямкам, розробки політично обґрунтованих стратегій розвитку дорожнього господарства, забезпечення політичної легітимності управлінських рішень та залучення громадської думки. З перспективи теорій політики, розбудова дорожнього господарства є не суто техніко-економічним процесом, а явищем з виразним політичним виміром, що відбиває конкуренцію за ресурси, вплив та владу між різними політичними агентами.

Предметом дослідження теорій інновацій у публічному управлінні є цикл інноваційного процесу в державному секторі – від зародження нових ідей до їхньої практичної реалізації та широкого розповсюдження [179]. Спектр інновацій охоплює різноманітні сфери: новітні технологічні рішення, прогресивні управлінські практики, організаційні нововведення, ефективні політичні стратегії та якісно нові публічні послуги. В застосуванні до дорожнього господарства, теорії

інновацій відкривають можливості для вивчення потенціалу впровадження: інтелектуальних транспортних систем, новаторських дорожніх матеріалів, передових технологій будівництва та експлуатації дорожньої інфраструктури, сучасних підходів до управління (таких як цифровізація, краудсорсинг, відкриті дані), а також інноваційних політичних ініціатив та сервісів (наприклад, мобільних застосунків для інформування користувачів доріг, інтелектуальних платіжних систем).

Реалізація інноваційного потенціалу у публічному управлінні розвитком дорожнього господарства вимагає створення заохочувального середовища для новаторства, стимулювання інноваційних процесів у державному і приватному секторах економіки. Ключовими елементами є налагодження трансферу технологій та знань, забезпечення ресурсної підтримки пілотних розробок та експериментів, якісна оцінка результативності інновацій та їхнє поширення, оперативна адаптація до актуальних технологічних та соціальних змін. З погляду теорій інновацій, саме здатність до інновацій є вирішальною умовою для досягнення високої ефективності, належної якості та стійкості системи публічного управління розвитком дорожньої інфраструктури в епоху прискорених технологічних змін та зростаючих суспільних очікувань.

Розширення аналітичного інструментарію шляхом залучення теорії стейкхолдерів, інституційної теорії, теорій політики та теорій інновацій у публічному управлінні дозволяє поглибити розуміння багатогранності та комплексності публічного управління розвитком дорожнього господарства. Кожна з цих теорій пропонує унікальну перспективу та акцентує увагу на різних аспектах управлінських процесів, розширюючи можливості для розробки ефективних механізмів публічного управління, здатних відповідати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток дорожньої галузі України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Озброївшись цим розмаїтим теоретичним інструментарієм, перейдемо до аналізу його застосовності в контексті України. Сучасний стан дорожнього господарства країни характеризується низкою системних проблем, що

поглибилися внаслідок війни, і вимагає обґрунтованого вибору моделі та принципів публічного управління для їх подолання та забезпечення сталого розвитку.

Дорожнє господарство України сьогодні стикається з низкою серйозних проблем. Незадовільний стан покриття багатьох доріг створює небезпеку для учасників руху, збільшує витрати на транспортування та негативно впливає на економічний розвиток країни. Недостатнє фінансування галузі унеможливує проведення капітальних ремонтів та модернізацію дорожньої мережі. Відсутність комплексного підходу до розвитку дорожнього господарства призводить до неузгодженості з іншими галузями економіки та неефективного використання інфраструктури. Війна завдала значних руйнувань дорожній інфраструктурі України. У повоєнний період відновлення та модернізація доріг є одним з ключових завдань. Першочергово необхідно зосередитися на швидкому відновленні критично важливих транспортних артерій для забезпечення постачання гуманітарної допомоги, переміщення населення та відновлення економічної діяльності.

На основі проведеного аналізу різних моделей публічного управління, для України найбільш доцільною є змішана модель публічного управління, що поєднує елементи централізованого та децентралізованого підходів. Змішана модель, що має інтегрувати елементи концепцій сучасного публічного управління, таких як належне врядування, орієнтація на суспільну цінність та мережеве управління, є найбільш доцільною для України. Перевага цієї моделі полягає у можливості здійснювати стратегічне планування на національному рівні, де центральні органи влади визначають пріоритети розвитку дорожнього господарства, забезпечують фінансування та контролюють використання коштів. Водночас, оперативне управління здійснюється на місцевому рівні, оскільки місцеві органи влади краще розуміють потреби своїх громад та можуть ефективніше управляти дорожньою інфраструктурою на своїй території. Важливою складовою змішаної моделі є залучення громадськості до процесу прийняття рішень, яке сприяє підвищенню прозорості та відповідальності.

Водночас для успішної реалізації змішаної моделі необхідно чітко розподілити повноваження між центральними та місцевими органами влади, створити ефективну систему фінансування, впровадити сучасні технології управління, забезпечити прозорість та підзвітність, а також активно залучати громадськість до прийняття рішень. Реалізація цієї моделі вимагає змін до законодавства, підвищення кваліфікації кадрів та створення дієвих механізмів контролю. Впровадження змішаної моделі публічного управління сприятиме сталому та ефективному розвитку дорожнього господарства в Україні та стане рушійною силою економічного зростання країни.

Проведене дослідження дозволило здійснити ґрунтовний та комплексний аналіз теоретичних основ публічного управління розвитком дорожнього господарства України, враховуючи особливості воєнного стану та завдання повоєнного відновлення. Встановлено, що саме поняття «розвиток» пройшло складний шлях еволюції, трансформувавшись з вузько економічної категорії, орієнтованої переважно на кількісні показники економічного зростання, на багатовимірне поняття, яке охоплює широкий спектр соціальних, екологічних, технологічних та інших аспектів суспільного життя.

Слід зазначити, що у контексті дорожнього господарства поняття «розвиток» набуває специфічного значення. Воно відображає багатогранність цієї галузі та її вплив на різні аспекти суспільного життя. Розвиток дорожнього господарства охоплює будівництво нових та модернізацію існуючих доріг, мостів, тунелів та інших об'єктів транспортної інфраструктури, що сприяє збільшенню пропускної спроможності дорожньої мережі, підвищенню швидкості та безпеки перевезень. Водночас, розвиток передбачає підвищення ефективності використання дорожньої мережі, залучення інвестицій в галузь, впровадження інтелектуальних транспортних систем та оптимізацію логістичних процесів. Важливим є забезпечення безпеки дорожнього руху, доступності транспортних послуг та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище. Всі ці аспекти потребують збалансованого врахування при формуванні стратегій розвитку галузі,

що передбачає комплексний підхід та інтеграцію різних складових державної політики.

Таким чином, дослідження показало, що ефективність публічного управління розвитком дорожнього господарства значною мірою залежить від дотримання таких основоположних принципів, як сталий розвиток, орієнтація на результат, стратегічний підхід, адаптивність, інноваційність та міжсекторальна взаємодія. Сталий розвиток передбачає збалансоване задоволення потреб суспільства та інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, орієнтація на результат – чітке визначення цілей та ефективне використання ресурсів. Стратегічний підхід ґрунтується на довгостроковому плануванні, адаптивність – на здатності гнучко реагувати на зміни, інноваційність – на пошуку нових рішень, а міжсекторальна взаємодія – на об'єднанні зусиль різних секторів для вирішення проблем дорожнього господарства. Дотримання цих принципів дозволяє органам влади ефективно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток транспортної системи.

Разом з тим, дослідження різних моделей публічного управління розвитком дорожнього господарства дозволило проаналізувати їх сильні та слабкі сторони. Централізована модель може забезпечити єдність державної політики, але недостатньо враховує специфіку окремих регіонів. Децентралізована модель краще адаптована до регіональних особливостей, але може призвести до неузгодженості дій. Враховуючи специфіку України, найбільш доцільною визначено адаптивну змішану модель публічного управління. Ця модель поєднує централізоване стратегічне планування (на основі принципів РІМ та національної безпеки), децентралізоване оперативне управління (на основі принципу субсидіарності), наскрізну цифрову координацію (на основі Digital Era Governance).

Такий підхід дозволяє подолати фрагментарність, притаманну перехідним економікам, та забезпечити перехід від «управління процесами» до «управління результатами» на основі верифікованих даних. Ці теоретичні висновки створюють підґрунтя для аналізу фактичного стану галузі у Розділі 2.

1.2. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства

Після окреслення в попередньому підрозділі загальних теоретичних основ, принципів та моделей публічного управління розвитком дорожнього господарства, логічним кроком є поглиблене дослідження ключового елемента системи управління – його механізмів. Саме через механізми реалізуються управлінські рішення та досягаються поставлені цілі розвитку галузі. Актуальність дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства в сучасних умовах полягає у винятковій ролі, яку відіграє дорожнє господарство як невід’ємна складова національної економіки та соціальної інфраструктури будь-якої країни, і Україна в цьому випадку не є винятком. Ефективне функціонування дорожнього господарства прямо впливає на темпи економічного зростання, рівень конкурентоспроможності національної економіки, а також на загальний добробут громадян. Не можна залишати поза увагою і реалії сучасного стану дорожнього господарства України, який характеризується цілою низкою проблем та викликів, що істотно стримують його потенціал та негативно впливають на економіку та суспільство. До основних з них слід, без сумніву, віднести недостатній рівень фінансування галузі, низьку якість дорожнього покриття та недостатній рівень безпеки дорожнього руху. Варто також враховувати вплив геополітичних факторів та збройної агресії, які завдали значних руйнувань дорожній інфраструктурі східних та південних регіонів країни, ще більше загостривши проблеми розвитку дорожнього господарства.

Не менш вагомою є і практична значущість дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, що обумовлюється потребами різних категорій стейкхолдерів, зацікавлених в ефективному функціонуванні та подальшому розвитку галузі, а саме органами публічної влади різних рівнів, від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, а також суб’єктами господарювання у дорожній сфері, громадськістю.

У таких умовах вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожньої галузі стає не просто бажаним, а й абсолютно необхідним кроком, спрямованим на подолання накопичених проблем та забезпечення поступового відновлення та модернізації дорожньої інфраструктури.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій підтверджує значний науковий інтерес до проблематики механізмів публічного управління, зокрема у контексті розвитку дорожнього господарства та транспортної інфраструктури. Так, українські дослідники, такі як В. С. Куйбіда та І. В. Шпекторенко [58], А. І. Неділько [72], О. Дорофєєв та В. Пашнєв [27], Н. В. Павлюк [74], Є. Ромат [121] та інші, активно розробляють питання сутності, структури та видів механізмів публічного управління. Значна увага приділяється методологічним аспектам системного аналізу управлінської діяльності [58], концептуалізації понятійного апарату [72], структурним елементам механізмів управління [27], а також класифікації та характеристиці їх окремих видів, включаючи організаційні, правові та маркетингові [74], [121]. Окремі дослідження, як показує приклад праць О. Гошовської та О. Тревого [17], розкривають адаптивність управлінських механізмів до кризових явищ. Проте слід зазначити, що фокус більшості існуючих досліджень зосереджено на описі структури та класифікації механізмів публічного управління, тоді як питання теоретичного підґрунтя та засад їх формування, особливо у контексті розвитку дорожнього господарства, залишаються менш дослідженими та потребують подальшої наукової розробки.

На відміну від загальних досліджень, роботи, присвячені механізмам публічного управління розвитком транспортної інфраструктури, закономірно акцентують увагу на практичних аспектах галузевого управління. Українські науковці, зокрема, Жукова І. та Трушкіна Н. [31] досліджують конкретні механізми, інструменти та підходи, що застосовуються у транспортній сфері, розглядаючи теоретичні засади та шляхи модернізації галузі. Питання оцінки ефективності державної політики у транспортній галузі активно розробляє Майстро С. В. [66], тоді як Крихтіна Ю. О. [50] зосереджує увагу на особливостях формування та реалізації державної політики розвитку транспортної

інфраструктури. Паркулаб Т. І. та Шикеринець В. В. [75] підкреслюють актуальність проблематики в умовах воєнних дій, акцентуючи увагу на ролі ефективного управління для національної безпеки. Проблематику державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури мегаполісів досліджують Рудченко О. Ю. та Поліщук О. М. [122], обґрунтовуючи доцільність застосування державно-приватного партнерства та автоматизованих систем управління. Однак, попри виразну практичну спрямованість цих досліджень, теоретичні принципи побудови ефективних механізмів публічного управління розвитком транспортної інфраструктури все ще залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого поглибленого теоретичного осмислення.

Аналогічна тенденція до практичної спрямованості простежується і в дослідженнях окремих видів механізмів у дорожньому господарстві. Так, організаційні механізми управління детально описує Веремчук А. В. [14], зосереджуючись на існуючих структурах та повноваженнях. Питання оцінки ефективності таких механізмів розглядає Бурик М. М. [8], аналізуючи недоліки та пропонуючи альтернативні підходи. Економічний вимір управління дорожнім господарством через ефективність економічного впливу транспортної інфраструктури оцінюють Гринь А. та Толок П. [18]. Державно-приватне партнерство (ДПП) як механізм регулювання розвитку дорожнього господарства обґрунтовують Вдовенко Н. М. та співавтори [11], розкриваючи переваги та потенціал ДПП. Фінансові механізми формування джерел фінансування галузі аналізує Печончик Т. І. [86], пропонуючи оптимізацію фінансових потоків. Різноманітні види механізмів та їх адаптацію до децентралізації та кризових умов розглядає група дослідників, серед яких Назаркевич О. Б. [71], Прокопів І. І. [118], Пархета В. І. [76] та Середа Ю. В. [123], висвітлюючи прикладні аспекти управління. Проте, попри ґрунтовний прикладний аналіз різних видів механізмів, теоретичні засади їх формування на основі системних функцій управління та типів впливу залишаються поза межами досліджень зазначених авторів.

Отже, аналіз наукової літератури виявляє недостатню розробленість комплексних теоретичних засад формування механізмів публічного управління

розвитком дорожнього господарства. Існуючим дослідженням, незважаючи на цінність практичних напрацювань, бракує цілісної теоретичної бази, що унеможливорює систематизацію та класифікацію механізмів, визначення принципів їх ефективного формування та застосування, а також надання практично орієнтованих рекомендацій. Саме заповненню цієї теоретичної прогалини присвячене дане дослідження.

Мета даного підрозділу полягає у розкритті та систематизації актуальних теоретичних засад саме формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Розгляд наукових публікацій, присвячених дослідженню публічного управління, виявляє відсутність єдиного усталеного визначення поняття «механізм публічного управління». Натомість, в науковій літературі представлено різноманітні підходи до його трактування, що відображають багатогранність та складність цього феномену. Аналіз існуючих дефініцій дозволяє виділити кілька ключових ракурсів розгляду сутності механізму публічного управління.

Зокрема, ряд дослідників розглядають механізм публічного управління як систему, підкреслюючи взаємозв'язки та взаємодії між різними елементами управлінського процесу. У цьому контексті В. С. Куйбіда та І. В. Шпекторенко [58] визначають методологію публічного управління як систему, де механізми є одним з ключових елементів, що забезпечують перетворення управлінських імпульсів у конкретні управлінські дії. Такий системний підхід дозволяє акцентувати увагу на комплексності та цілісності механізму, розглядаючи його як сукупність взаємопов'язаних частин, що функціонують для досягнення певної мети.

Інший підхід полягає у трактуванні механізму публічного управління як інструменту, способу або набору засобів для здійснення управлінського впливу. А. І. Неділько [72] аналізує поняття «механізм публічного управління», розглядаючи його як спосіб організації взаємодії суб'єктів та об'єктів публічного управління для досягнення поставлених цілей. О. Дорофеев та В. Пашнев [27] досліджують структуру механізму публічного управління, виділяючи організаційні, правові, фінансові та інші складові, які в сукупності утворюють інструментарій публічного

управління. Такий інструментальний погляд підкреслює практичну спрямованість механізму, його роль як засобу для реалізації управлінських функцій та досягнення бажаних результатів.

Окремі дослідження акцентують увагу на процедурних та організаційних аспектах механізму публічного управління. Н. В. Павлюк [74], аналізуючи організаційні та правові механізми, розглядає їх як сукупність формальних та неформальних правил, процедур, організаційних структур та інституцій, які забезпечують організований та регламентований процес публічного управління. Є. Ромат [121], досліджуючи маркетинговий механізм, зосереджується на конкретних технологіях та процедурах взаємодії з громадськістю у межах публічного управління. Такий процедурно-організаційний підхід підкреслює важливість організації, регламентації та процедурного забезпечення механізму для ефективного функціонування публічного управління.

Узагальнюючи різні трактування, можна констатувати, що поняття «механізм публічного управління» є комплексним та багатоаспектним, однак, незважаючи на різноманітність підходів, можна виділити ключові елементи, які є притаманними різним дефініціям. Так, будь-який механізм публічного управління неможливо уявити без наявності суб'єктів та об'єктів публічного управління, тобто органів публічної влади та посадових осіб, з одного боку, і фізичних та юридичних осіб, суспільних груп та територій, з іншого. Обов'язковою складовою механізму є здійснення управлінського впливу з боку суб'єктів на об'єкти управління, що реалізується за допомогою різноманітних інструментів та методів управління, таких як правові, фінансові, організаційні, адміністративні, економічні та соціальні. Функціонування будь-якого механізму публічного управління забезпечується через певні процедури та правила, регламенти та організаційні форми, що надають управлінському процесу організованості та системності. І, безумовно, будь-який механізм публічного управління спрямований на досягнення чітко визначеної мети управління, яка полягає у забезпеченні публічного інтересу та сталого розвитку відповідної сфери суспільного життя.

Враховуючи викладене, для цілей даного дослідження під механізмом публічного управління розвитком дорожнього господарства будемо розуміти цілісну, функціонально та структурно організовану систему взаємопов'язаних організаційних, правових, фінансово-економічних та цифро-технологічних інструментів і методів управлінського впливу, що на засадах єдиних цифрових платформ забезпечують організовану взаємодію суб'єктів та об'єктів публічного управління з метою ефективної реалізації системних функцій та досягнення цілей сталого розвитку дорожнього господарства в інтересах суспільства.

У контексті дослідження механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, особливо вагомого значення набуває звернення до системи ключових категорій теорії публічного управління, що, безперечно, формують концептуальний базис аналізу. Як було детально розглянуто у підрозділі 1.1, функціонування публічного управління ґрунтується на певних ціннісних орієнтирах та критеріях. Серед найбільш важливих категорій, релевантних до нашого дослідження, слід виокремити «публічний інтерес», «ефективність публічного управління», «легітимність» та «відповідальність». Саме ці категорії надають нормативно-ціннісну основу для формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства та виступають критеріями оцінки їх ефективності та легітимності.

Зокрема, «публічний інтерес», як фундаментальна категорія, відображає легітимні спільні потреби громадян, гарантовані державою через інструменти публічної політики, і в дорожній галузі охоплює широкий спектр аспектів – від транспортної доступності та безпеки руху до якості інфраструктури, екологічної безпеки та економічної ефективності, що апріорі визначає спрямованість механізмів публічного управління на його максимальну реалізацію, враховуючи різноманітні інтереси стейкхолдерів. З іншого боку, категорія «ефективності публічного управління» виступає мірилом досягнення цілей з мінімізацією витрат і максимізацією суспільного впливу, і в дорожньому господарстві оцінюється за якістю інфраструктури, безпекою руху, рентабельністю, задоволеністю користувачів та екологічними наслідками, що, вочевидь, вимагає постійного

моніторингу, інновацій та оптимізації ресурсів для формування ефективних механізмів. Не менш важлива «легітимність публічного управління», що характеризує визнання влади суспільством на основі відповідності цінностям та очікуванням, і в контексті механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства забезпечується законністю процедур, врахуванням думки громадськості, прозорістю та справедливістю, що, безсумнівно, сприяє підвищенню довіри та ефективності управлінських дій. Нарешті, «відповідальність у публічному управлінні», як обов'язок суб'єктів влади нести відповідальність перед суспільством, передбачає підзвітність у використанні ресурсів, досягненні цілей, контролі та відповідальності за порушення в дорожньому господарстві, що, безперечно, виступає ключовою умовою для запобігання зловживанням та підвищення якості управління в цілому, підкреслюючи системний та взаємопов'язаний характер окреслених категорій у контексті формування ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Взаємозв'язок між зазначеними категоріями є очевидним та системним. Реалізація публічного інтересу є головною метою публічного управління, а ефективність, легітимність та відповідальність виступають ключовими умовами та критеріями успішної реалізації цієї мети. Ефективні механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства мають бути сформовані таким чином, щоб максимально враховувати публічний інтерес, забезпечувати високий рівень ефективності управлінських дій, бути легітимними в очах суспільства та забезпечувати належну відповідальність суб'єктів управління. Саме ці категорії визначають нормативно-ціннісний контекст дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства та будуть використані як основа для подальшої концептуалізації авторського підходу.

Забезпечення результативності публічного управління у сфері дорожнього господарства, безсумнівно, є невід'ємно пов'язаним із послідовною реалізацією комплексу ключових функцій управління, що, безумовно, мають системний

характер. Саме ці функції, як видається, виступають визначальними напрямками управлінської діяльності, покликаними гарантувати не лише організованість та керованість, а й беззаперечну націленість на результат усієї управлінської системи та її складових, особливо у специфічному контексті розвитку дорожньої галузі.

Управлінський цикл, як зазначалося раніше, реалізується через послідовне виконання системних функцій, які, власне, і наповнюють конкретним змістом діяльність у рамках механізмів управління. Системні функції публічного управління, таким чином, доцільно розглядати як фундаментальні складові управлінського процесу, що об'єктивно забезпечують не лише злагоджене функціонування системи публічного управління, а й її вимірювану спроможність досягати поставлених цілей, зокрема у складній та багатоаспектній сфері розвитку дорожнього господарства.

Слід, однак, зазначити, що наукові дослідження пропонують широке розмаїття класифікацій системних функцій публічного управління, що, очевидно, відображає багатогранність та складність управлінської роботи, а також різні теоретичні погляди на її сутність.

Для цілей даного дослідження особливої ваги набувають наступні системні функції: планування, організація, мотивація, координація, контроль, регулювання, комунікація та інновації, перелік яких, хоч і не є вичерпним, охоплює найбільш суттєві сфери управлінського впливу, необхідні для гарантування поступального розвитку дорожньої інфраструктури. Для кращого розуміння їх змісту та ролі у формуванні механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, систематизуємо їх ключові характеристики у таблиці 1.2.

Розглядаючи сутність окреслених системних функцій, доцільно зазначити, що планування як функція публічного управління полягає у формуванні стратегічного бачення розвитку дорожнього господарства, що передбачає чітке визначення цілей, задач та пріоритетів галузі на різних часових горизонтах, а також розробку конкретизованих планів, програм і прогнозів, які, фактично, задають вектор руху до визначених орієнтирів.

Таблиця 1.2. – Системні функції публічного управління та їх роль у розвитку дорожнього господарства

Функція управління	Сутність / Роль в управлінні розвитком дорожнього господарства (ДГ)
Планування	Формування стратегічного бачення розвитку ДГ: визначення цілей, задач, пріоритетів на різних часових горизонтах; розробка планів, програм, прогнозів, що задають вектор руху.
Організація	Створення ефективної структури управління ДГ: розподіл повноважень та відповідальності, формування організаційної ієрархії, забезпечення необхідними ресурсами.
Мотивація	Створення дієвих спонукальних стимулів для всіх суб'єктів та об'єктів управління в ДГ з метою активізації їхньої діяльності для досягнення цілей розвитку галузі.
Координація	Досягнення належної злагодженості у діях різних управлінських структур та осіб в ДГ: уникнення дублювання повноважень, усунення міжвідомчих конфліктів, досягнення синергії.
Контроль	Забезпечення відповідності дій в дорожній сфері чинним нормам, планам, законодавству: моніторинг діяльності, виявлення відхилень, вжиття коригувальних заходів.
Регулювання	Встановлення чітких правил та норм функціонування галузі ДГ: забезпечення стабільності та передбачуваності управлінських процесів, оперативне реагування на відхилення від заданого курсу.
Комунікація	Забезпечення відкритого діалогу між органами влади та усіма зацікавленими сторонами в ДГ: обмін інформацією, налагодження зворотного зв'язку, забезпечення прозорості управлінських процесів.
Інновації	Забезпечення постійного прогресу та модернізації галузі ДГ: впровадження новітніх технологій, управлінських підходів, адаптація до змінних умов.

Організація, у свою чергу, фокусується на створенні справді ефективної структури управління дорожнім господарством, охоплюючи розподіл повноважень та відповідальності між різними органами управління, формування чіткої організаційної ієрархії, а також забезпечення необхідними ресурсами для повноцінного виконання управлінських функцій. Ключовим завданням мотивації є створення дієвих спонукальних стимулів для всіх суб'єктів та об'єктів управління в дорожньому господарстві, маючи за мету активізувати їхню діяльність для досягнення поставлених цілей розвитку галузі. Координація як управлінська функція спрямована на досягнення належної злагодженості у діях різних управлінських структур та осіб, забезпечуючи уникнення дублювання повноважень, усунення міжвідомчих конфліктів та досягнення синергії у спільній роботі. Функція контролю, як невід'ємна складова управління, забезпечує

відповідність дій в дорожній сфері чинним нормам, планам та законодавству, включаючи моніторинг діяльності, виявлення відхилень від заданих параметрів та своєчасне вжиття коригувальних заходів. Функція регулювання у публічному управлінні розвитком дорожнього господарства, з іншого боку, полягає у встановленні чітких правил та норм функціонування галузі, забезпечуючи стабільність та передбачуваність управлінських процесів, а також оперативне реагування на відхилення від заданого курсу. Функція комунікації, у свою чергу, забезпечує відкритий діалог між органами влади та усіма зацікавленими сторонами, охоплюючи обмін інформацією, налагодження зворотного зв'язку, забезпечення прозорості управлінських процесів. Нарешті, функція інновацій, спрямована на забезпечення постійного прогресу та модернізації галузі, включаючи впровадження новітніх технологій, управлінських підходів та адаптацію до змінних умов.

Підсумовуючи викладене, слід наголосити, що системні функції публічного управління демонструють тісний взаємозв'язок та взаємозалежність, де реалізація кожної з них є необхідною умовою для досягнення високої ефективності усієї управлінської системи. Саме збалансована та комплексна реалізація усіх окреслених функцій, як видається, є незаперечною запорукою формування справді ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, об'єктивно націлених на сталий розвиток галузі та повне задоволення суспільних потреб.

Формування дієвих механізмів публічного управління, визначених вище як система інструментів та методів, вимагає глибокого розуміння природи та можливостей цих самих інструментів, які можна класифікувати за типами управлінського впливу, що можуть бути застосовані задля досягнення поставлених цілей. Самі типи управлінського впливу являють собою не що інше, як категорії дій в управлінні, кожна з яких відрізняється як за своєю природою, так і за інструментарієм та методами впливу на об'єкти управління. Отже, усвідомлення специфіки кожного з типів впливу, а також можливостей їх вдалого поєднання, є,

безсумнівно, ключовим моментом для розробки механізмів управління розвитком дорожнього господарства, здатних бути гнучкими та швидко адаптуватися до мінливих обставин.

Варто зазначити, що у теоретичних розробках з публічного управління існує неоднозначність у класифікації типів управлінського впливу. Проте, беручи до уваги специфіку дослідження механізмів публічного управління у контексті розвитку дорожнього господарства, видається найбільш доцільним зосередитися на наступних типах впливу: адміністративному, економічному, соціальному, правовому, інформаційному та технологічному. Слід підкреслити, що даний перелік, хоч і не є вичерпним, проте охоплює основні способи управлінської дії, що можуть бути використані для надання ефективного імпульсу різним аспектам функціонування та розвитку дорожньої галузі. Для наочного представлення сутності кожного типу впливу та ключових інструментів їх реалізації у сфері дорожнього господарства, зведемо цю інформацію у таблиці 1.3.

Розглянемо детальніше кожен із зазначених типів управлінського впливу та його інструментарій стосовно дорожнього господарства. Адміністративний вплив, як відомо, є одним з найбільш традиційних та поширених видів управлінського впливу в системі публічного управління. Його сутність полягає у використанні владних ресурсів суб'єктів управління для безпосереднього регулювання діяльності об'єктів управління. Серед інструментів адміністративного впливу, що можуть бути використані у дорожньому господарстві, варто назвати розпорядчі акти, приписи, процедури ліцензування та сертифікації, а також заходи контролю та нагляду за дотриманням встановлених норм і правил.

Економічний вплив, на відміну від адміністративного, ґрунтується на застосуванні економічних важелів та стимулів, що спонукають об'єкти управління до дій у бажаному напрямку. До інструментів економічного впливу, що можуть бути застосовані у дорожньому господарстві, належать, зокрема, цільове фінансування дорожніх програм та проєктів, надання субсидій та пільг, використання податкових інструментів, формування тарифної політики,

ціноутворення, інструменти кредитування та залучення інвестицій, а також інші економічні механізми.

Таблиця 1.3. – Типи управлінського впливу та їх інструменти у публічному управлінні розвитком дорожнього господарства

Тип управлінського впливу	Сутність / Основа впливу	Інструменти / Приклади застосування в дорожньому господарстві (ДГ)
Адміністративний	Використання владних ресурсів суб'єктів управління для безпосереднього регулювання діяльності об'єктів управління.	Розпорядчі акти, приписи, процедури ліцензування та сертифікації, заходи контролю та нагляду за дотриманням встановлених норм і правил.
Економічний	Застосування економічних важелів та стимулів, що спонукають об'єкти управління до дій у бажаному напрямку.	Цільове фінансування програм/проектів, субсидії, пільги, податкові інструменти, тарифна політика, ціноутворення, кредитування, залучення інвестицій, інші економічні механізми.
Соціальний	Формування у суспільстві певних ціннісних орієнтацій, стереотипів поведінки, суспільної думки для досягнення цілей публічного управління.	Інформаційні кампанії, соціальна реклама, освітні програми, формування позитивного іміджу галузі, залучення громадськості, партнерство з громадськими організаціями та ЗМІ.
Правовий	Використання правових норм та механізмів для регламентації суспільних відносин у сфері ДГ.	Забезпечення законності, правопорядку, правової визначеності; визначення прав/обов'язків суб'єктів/об'єктів; врегулювання конфліктів; правовий захист інтересів учасників дорожнього руху.
Інформаційний	Використання інформаційних ресурсів як дієвого інструменту управління.	Безперебійне інформування, освітня діяльність, консультаційна підтримка, організація зворотного зв'язку; підвищення обізнаності громадськості, прозорість процедур, діалог, аналіз громадської думки.
Цифрово-технологічний	Трансформація управлінських процесів на основі збору та аналізу великих даних (Big Data) для прийняття обґрунтованих рішень.	Геоінформаційні системи (GIS/RAMS), цифрові екосистеми управління проектами (DREAM), системи автоматичного вагового контролю (WIM), цифрові двійники інфраструктури.

Соціальний вплив, у свою чергу, спрямований на формування у суспільстві певних ціннісних орієнтацій, стереотипів поведінки та суспільної думки, які б сприяли досягненню цілей публічного управління у сфері розвитку дорожнього

господарства. Інструментарій соціального впливу у дорожній галузі включає проведення інформаційних кампаній, розповсюдження соціальної реклами, реалізацію освітніх програм, заходи з формування позитивного іміджу дорожньої галузі, активне залучення громадськості до процесів управління, налагодження партнерських відносин з інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації.

Правовий вплив у публічному управлінні ґрунтується на використанні правових норм та механізмів для регламентації суспільних відносин у сфері дорожнього господарства та відіграє фундаментальну роль у забезпеченні законності, правопорядку та правової визначеності у дорожній галузі, чіткому визначенні прав та обов'язків як суб'єктів, так і об'єктів управління, врегулюванні конфліктних ситуацій та забезпеченні правового захисту законних інтересів учасників дорожнього руху.

Інформаційний вплив у публічному управлінні полягає у використанні інформаційних ресурсів як дієвого інструменту управління, забезпечуючи безперервне інформування, освітню діяльність, консультаційну підтримку та організацію зворотного зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління у сфері дорожнього господарства. Слід визнати, що інформаційний вплив є надзвичайно важливим для підвищення рівня обізнаності широкої громадськості щодо стану справ у дорожній галузі, забезпечення прозорості управлінських процедур, налагодження постійного діалогу з громадськістю, збору та аналізу громадської думки.

І нарешті, цифрово-технологічний вплив у сучасному публічному управлінні трансформується у модель алгоритмічного врядування (Algorithmic Governance). Рішення про пріоритетність ремонту доріг приймаються не суб'єктивно, а на основі обробки великих даних (Big Data) спеціалізованими системами управління активами (RAMS). Це забезпечує об'єктивність розподілу ресурсів та мінімізує корупційні ризики.

Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що ефективність механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства значною

мірою залежить від вдалого комбінування різних типів управлінського впливу. Таким чином, збалансоване та синергетичне поєднання різних типів управлінського впливу є, безсумнівно, ключем до створення ефективних, гнучких, адаптивних та легітимних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку галузі та забезпечення публічного інтересу.

Слід підкреслити, що формування дієвих механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства відбувається не у вакуумі, а під визначальним впливом інституційного середовища, яке виступає тим контекстом, що задає рамки, можливості та обмеження для управлінської діяльності. Інституційне середовище в даному контексті слід розуміти як сукупність формальних та неформальних інститутів, що регулюють взаємодію суб'єктів публічного управління та впливають на процеси прийняття та реалізації управлінських рішень у дорожній галузі.

Формальні інститути, як відомо, відіграють ключову роль у формуванні механізмів публічного управління, створюючи правову та організаційну основу для діяльності органів влади та інших суб'єктів управління. Законодавство у сфері дорожнього господарства, включаючи закони, кодекси, технічні регламенти та інші нормативно-правові акти, визначає загальні правила «гри», встановлює повноваження та відповідальність різних органів влади, регулює відносини між учасниками дорожнього руху, визначає стандарти якості дорожніх робіт та вимоги до безпеки дорожнього руху. Організаційна структура органів влади, відповідальних за управління дорожнім господарством, визначає ієрархію та підпорядкованість різних управлінських ланок, розподіл функцій та повноважень між центральними та місцевими органами влади, а також механізми взаємодії між різними відомствами та організаціями, задіяними у дорожній сфері. Слід визнати, що саме формальні інститути задають основні параметри механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, створюючи необхідні рамки для їх функціонування.

Водночас, в умовах воєнного стану та євроінтеграції, особливого значення в інституційному середовищі набуває наддержавний компонент. Вимоги

міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк) та регламенти Європейського Союзу фактично стають частиною формальних інститутів, імперативно визначаючи вектор реформування механізмів управління (зокрема, впровадження системи РІМ та антикорупційних стандартів). Ігнорування цього фактора унеможлиблює залучення зовнішнього фінансування відновлення.

З іншого боку, не можна недооцінювати роль неформальних інститутів, які, часто залишаючись поза увагою формального регулювання, справляють суттєвий вплив на функціонування та ефективність механізмів публічного управління. Зокрема, усталені традиції у дорожньому господарстві формують практики управління, стереотипи поведінки та організаційну культуру відомств. Більше того, професійні цінності визначають пріоритети та етику працівників галузі. Аналогічно, культура управління органів влади задає стиль керівництва, відкритість процесів та готовність до інновацій, а неформальні практики взаємодії можуть впливати на ефективність управлінських рішень. Отже, неформальні інститути, хоч і не зафіксовані формально, є визначальним фактором реального функціонування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Аналіз інституційного середовища дозволяє виявити як інституційні обмеження, так і інституційні можливості, які необхідно враховувати при формуванні ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Серед інституційних обмежень можна назвати недосконалість законодавчої бази, надмірну бюрократизацію організаційних структур, недостатню прозорість та відкритість діяльності органів влади, корупційні практики, а також консервативність традицій та усталених практик. З іншого боку, інституційне середовище може створювати і інституційні можливості, такі як наявність чіткої та послідовної законодавчої бази, ефективна організаційна структура органів влади, наявність позитивних традицій професійної діяльності та культури управління, орієнтованої на результат, активна позиція громадянського суспільства, що сприяє контролю за діяльністю влади та участі громадськості в управлінні.

Отже, формування ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства вимагає обов'язкового врахування особливостей інституційного середовища, як формальних, так і неформальних інститутів, виявлення та нейтралізації інституційних обмежень, а також максимального використання інституційних можливостей. Саме комплексний підхід до аналізу інституційного середовища дозволить створити адаптовані, легітимні та дієві механізми публічного управління, спрямовані на сталий розвиток дорожнього господарства та забезпечення публічного інтересу.

Проведене дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства засвідчило, що ефективне формування таких механізмів є комплексним та багатоаспектним завданням, що потребує синергії нормативно-ціннісного обґрунтування, системного функціонального аналізу, інструментального забезпечення та врахування інституційного контексту. Ключовим результатом даного дослідження, безумовно, є запропоноване авторське визначення механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства як цілісної, функціонально й структурно організованої системи взаємопов'язаних інструментів та методів управлінського впливу (організаційних, правових, фінансово-економічних та цифро-технологічних), що на засадах єдиних цифрових платформ забезпечують взаємодію суб'єктів та об'єктів управління з метою реалізації функцій управління та досягнення цілей сталого розвитку галузі в публічних інтересах.

Розроблені в ході дослідження теоретичні положення водночас демонструють цілісний підхід до формування механізмів публічного управління, які можуть бути адаптовані до специфічних умов розвитку дорожнього господарства України з урахуванням його нагальних потреб та об'єктивних обмежень:

– *Система ключових категорій публічного управління як нормативно-ціннісний фундамент.* Ефективність формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства безпосередньо залежить від чіткого визначення нормативно-ціннісних орієнтирів. Дослідження підтвердило,

що категорії публічного інтересу, ефективності, легітимності та відповідальності виступають фундаментальним базисом для оцінки та спрямування управлінських дій. Саме орієнтація на ці категорії дозволяє забезпечити відповідність механізмів публічного управління очікуванням суспільства та цілям сталого розвитку галузі.

– *Системні функції публічного управління як функціональна основа.*
Реалізація системних функцій публічного управління є необхідною умовою для забезпечення результативності механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Дослідження довело, що планування, організація, мотивація, координація, контроль, регулювання, комунікація та інновації виступають визначальними напрямками управлінської діяльності. Саме комплексна реалізація цих функцій гарантує організованість, керованість та цілеспрямованість управлінської системи.

– *Типи управлінського впливу як інструментальне забезпечення.*
Різноманітні типи управлінського впливу формують інструментальну основу механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Дослідження засвідчило, що адміністративний, економічний, соціальний, правовий, інформаційний та технологічний впливи становлять вичерпний набір інструментів, вдале поєднання яких забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських дій, а синергія їх впливу є ключовим фактором ефективності управлінських механізмів.

– *Інституційне середовище як контекст формування механізмів.*
Інституційне середовище виступає визначальним контекстом, що обумовлює особливості формування та функціонування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Дослідження підкреслило, що врахування формальних та неформальних інститутів, виявлення інституційних обмежень та можливостей є необхідною умовою для адаптації та легітимізації управлінських механізмів. Саме інституційний аналіз дозволяє створити механізми, здатні ефективно функціонувати в конкретному соціально-економічному та політико-правовому середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі практичного застосування розроблених теоретичних засад для формування конкретних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства в Україні. Видається перспективним проведення емпіричних досліджень, спрямованих на оцінку ефективності існуючих механізмів та розробку практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення. Саме у практичній площині лежить потенціал подальшого розвитку даного дослідження, спрямованого на надання конкретних інструментів для підвищення ефективності публічного управління розвитком дорожнього господарства України.

1.3. Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства за кордоном

Визначивши у попередньому підрозділі теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства – їх ціннісну основу, функціональні складові, інструментарій впливу та інституційний контекст – доцільно перейти до аналізу практичного втілення цих засад у досвіді інших країн. Вивчення зарубіжних механізмів дозволить ідентифікувати ефективні моделі та інструменти, які можуть бути релевантними для України.

Розвиток та утримання ефективної дорожньої інфраструктури є ключовим фактором економічного зростання, соціального добробуту та підвищення якості життя населення. Дорожня мережа виступає основою для забезпечення мобільності, економічної інтеграції та територіального розвитку, забезпечуючи зв'язок між населеними пунктами, виробничими центрами, соціальними об'єктами. Вона стимулює залучення інвестицій, розвиток торгівлі та туризму, а також забезпечує доступ громадян до освіти, охорони здоров'я та інших життєво важливих послуг.

Проте, незважаючи на визнання важливості дорожньої інфраструктури, багато країн стикаються із системними проблемами у цій сфері. Україна, зокрема, відчуває гостру потребу в модернізації та розширенні дорожньої мережі,

підвищенні її безпеки та ефективності. Недостатнє фінансування, неефективне використання бюджетних коштів, низька якість будівельних робіт, незадовільний рівень безпеки дорожнього руху, обмежена інституційна спроможність органів управління та недостатня залученість громадськості до процесу прийняття рішень – це лише деякі з ключових викликів, що потребують негайного вирішення.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку та впровадження інноваційних, ефективних та стабільних механізмів публічного управління, які дозволять подолати існуючі проблеми та забезпечити сталий розвиток дорожнього господарства. Наукове завдання полягає у порівнянні досвіду різних країн у сфері публічного управління розвитком дорожнього господарства з урахуванням їх політичних, економічних, соціальних та інституційних особливостей. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони різних підходів, а також фактори, що впливають на їх успішність.

Сучасний стан досліджень у сфері дорожнього господарства та публічного управління ним характеризується значною увагою до питань розвитку та функціонування галузі, а також удосконалення механізмів управління. Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів дозволяє виокремити кілька ключових напрямів досліджень, проте виявляє також певні прогалини, що потребують подальшого вивчення.

Кононов С. О. [37] комплексно аналізує зарубіжний досвід функціонування дорожньої галузі в європейських країнах (Франція, Австрія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Швеція, Польща), акцентуючи увагу на інструментах державно-приватного партнерства (ДПП) та концесійних договорів. Проте дослідження не приділяє достатньої уваги питанням адаптації цих інструментів до українських реалій, врахування особливостей законодавства та інституційної спроможності, а також потенційних ризиків, пов'язаних із впровадженням ДПП та концесій.

Бурик М. М. [7] досліджує розвиток транспортної інфраструктури країн ЄС, підкреслюючи важливість інвестицій та розглядаючи ключові стратегічні документи ЄС у цій сфері. Автор визначає основні цілі транспортної політики ЄС – створення єдиного європейського транспортного простору, стимулювання

інновацій, розвиток сучасної інфраструктури, раціональне ціноутворення та фінансування. Однак дослідження не заглиблюється у детальний аналіз конкретних механізмів фінансування та управління проєктами, а також не розглядає специфіку адаптації європейського досвіду до українських реалій.

Пархета В. І. [77, 80] та Легеза Є. О. [60] аналізують зарубіжний досвід публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури, зокрема правове регулювання та фінансові механізми, пропонуючи шляхи його адаптації в Україні, такі як впровадження концесій та розширення практики ДПП. Проте дослідження не враховують у повній мірі соціально-економічні особливості України, рівень розвитку ринку та інвестиційного клімату, а також потенційні бар'єри на шляху впровадження запропонованих рішень, що знижує їх практичну застосовність.

Момот Т. В. [70] та Петленко Ю. В. [85] розглядають питання ДПП та концесій у сфері дорожнього будівництва. Момот Т. В. надає детальний аналіз європейського досвіду реалізації дорожніх проєктів ДПП, систематизуючи ключові умови успішності та пропонуючи рекомендації щодо створення ефективної системи фінансово-економічної безпеки ППП. Петленко Ю. В. досліджує перспективи розвитку ДПП та концесій в Україні, аналізуючи стан доріг, фінансові потреби галузі та світовий досвід. Але обидва дослідження не приділяють достатньої уваги аналізу ризиків та викликів, пов'язаних з реалізацією проєктів ДПП, таких як корупція, недостатня прозорість та ризик перевищення вартості проєктів, а також механізмам їх мінімізації.

Громова О. В. [19] аналізує еволюцію транспортної політики ЄС, зокрема акцент на співпраці між видами транспорту та розвитку сучасних технологічних рішень, пропонуючи використовувати цей досвід для стратегічного планування в Україні. Автор, незважаючи на детальний аналіз, не приділяє достатньої уваги специфіці української транспортної системи, політичного контексту та обмеженості фінансових ресурсів, що може створити суттєві перешкоди на шляху імплементації європейського досвіду.

Краснюк В. І. [47] та Непомнящий О. М. [73] досліджують питання безпеки автомобільних доріг, підкреслюючи важливість комплексного підходу, що включає

аналіз факторів аварійності, перевірку проєктів доріг та регулярний моніторинг їх стану. Дослідження, хоча й детально аналізують проблему, не надають конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління безпекою дорожнього руху в Україні, враховуючи обмеженість фінансових та людських ресурсів, а також відсутність оцінки ефективності запропонованих заходів.

Попри значний доробок у дослідженні питань розвитку та функціонування дорожньої галузі, актуальність проблематики ефективності публічного управління, механізмів залучення інвестицій та впровадження інновацій, з урахуванням специфіки українського контексту та обмеженості ресурсів, залишається високою та потребує подальшого наукового вивчення. Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення оптимальних моделей управління дорожньою інфраструктурою з урахуванням українського контексту, включаючи питання децентралізації, розподілу повноважень та відповідальності між різними рівнями влади, а також залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Вибір Німеччини, США, Китаю та Бразилії як репрезентативних кейсів для порівняльного аналізу механізмів публічного управління розвитком дорожньої інфраструктури обґрунтований їх різноманітністю та здатністю відобразити широкий спектр підходів до вирішення спільних проблем. Кожна з цих країн представляє унікальне поєднання політичних, економічних, інституційних та географічних факторів, що суттєво впливають на формування та ефективність механізмів публічного управління у сфері дорожнього господарства. Німеччина, як високорозвинена федеративна держава, демонструє передовий досвід у сфері стратегічного планування, забезпечення якості та впровадження інноваційних технологій, що може слугувати референсною моделлю для України в контексті євроінтеграції. США, з найбільшою у світі мережею автомобільних доріг та розвиненою системою державно-приватного партнерства (ДПП), пропонують цінні уроки у сфері залучення приватного капіталу та ефективного управління масштабними інфраструктурними проєктами, що особливо актуально для України з огляду на необхідність повоєнної відбудови та модернізації. Китай, з його динамічним економічним зростанням та масштабними державними інвестиціями,

є прикладом прискороного розвитку дорожньої інфраструктури та активного впровадження новітніх технологій. Бразилія, з її досвідом реалізації проєктів в умовах обмежених ресурсів та значної територіальної диференціації, пропонує альтернативні підходи до фінансування та управління, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Таким чином, вивчення та критичний аналіз досвіду цих країн дозволяє виявити широкий спектр ефективних практик, інструментів та підходів, які можуть бути адаптовані та впроваджені в Україні з урахуванням її специфічних потреб та обмежень, сприяючи розробці комплексної та збалансованої державної політики у сфері дорожнього господарства, що забезпечить сталий розвиток транспортної інфраструктури, підвищення її ефективності та безпеки, а також сприятиме економічному зростанню та соціальному добробуту населення.

Перш ніж перейти до детального аналізу організаційно-правових та фінансових механізмів управління, доцільно надати загальну кількісну характеристику місця дорожнього господарства України в міжнародному контексті. Аналіз порівняльних статистичних даних дозволяє об'єктивно оцінити масштаб української транспортної системи відносно інших країн світу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Ключові показники роботи автомобільного транспорту України порівняно з окремими країнами (2022 р.)

Країна	Вантажообіг, млн т км	Пасажиरोобіг, млн пас. км
Німеччина	316480	148626
Польща	258760	97140
Україна	70541	37700
Туреччина	363450	215300
Румунія	68390	25170

Як свідчать наведені дані, навіть в умовах повномасштабної війни, за абсолютними показниками вантажо- та пасажирообігу автомобільного транспорту Україна залишається однією з помітних транспортних держав на континенті, порівнянною за масштабами з такими країнами, як Румунія. Цей факт підкреслює

величезний масштаб та економічну важливість української дорожньої мережі. Водночас, як буде показано далі, значне кількісне навантаження на дорожню інфраструктуру не завжди відповідає якості механізмів публічного управління нею. Цей розрив між кількісним масштабом та якістю управління і є одним з ключових викликів, що обумовлює необхідність вивчення та адаптації найкращого міжнародного досвіду. (Детальні порівняльні дані щодо інших країн та за інші роки наведено у Додатку Г).

Ефективне публічне управління розвитком дорожнього господарства є критичним фактором соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Це складний процес, що вимагає узгоджених дій різних державних органів на різних рівнях управління, а також залучення приватного сектору та громадськості. Організаційно-правовий механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства, що визначає структуру органів влади, розподіл повноважень, законодавчу базу та механізми координації, суттєво впливає на ефективність цього процесу.

У Німеччині управління дорожньою інфраструктурою здійснюється на трьох рівнях (рис. 1.5.): федеральному, земельному та муніципальному, що відображає федеративний устрій країни. На федеральному рівні ключову роль відіграє Федеральне міністерство цифрових технологій та транспорту (BMDV), відповідальне за формування та реалізацію національної транспортної політики, включаючи планування, фінансування та регулювання дорожнього господарства [182]. Воно розробляє законодавчу базу, встановлює стандарти та норми, координує діяльність земельних урядів та розподіляє федеральне фінансування. BMDV також представляє Німеччину на міжнародному рівні у питаннях транспорту та співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями.

Додатково до BMDV, державна компанія Autobahn GmbH є ключовим гравцем у німецькому дорожньому господарстві [152]. Вона відповідає за планування, будівництво, експлуатацію та утримання федеральних автобанів, які є одними з найякісніших та найбезпечніших у світі. Autobahn GmbH використовує передові технології та інноваційні підходи для забезпечення ефективного

управління автобанами та підвищення їх пропускної здатності.

На земельному рівні кожна з 16 федеральних земель Німеччини має власне міністерство транспорту, яке відповідає за планування, будівництво та утримання доріг регіонального значення [182]. Земельні уряди мають значну автономію у прийнятті рішень щодо розвитку дорожньої інфраструктури на своїй території, враховуючи місцеві особливості та потреби. Вони розробляють власні програми та проекти, залучають фінансування та контролюють реалізацію проектів. На муніципальному рівні місцеві органи влади відповідають за будівництво, ремонт та утримання місцевих доріг та вулиць. Вони також забезпечують безпеку дорожнього руху на місцевому рівні, встановлюють обмеження швидкості, організовують дорожній рух та контролюють паркування. Така багаторівнева система управління, що поєднує сильний федеральний центр (BMDV, Autobahn GmbH) із значною автономією земель та муніципалітетів, є класичним прикладом реалізації змішаної моделі публічного управління з вираженими елементами децентралізації, що дозволяє враховувати як загальнонаціональні інтереси, так і регіональну специфіку, відповідно до принципу субсидіарності.

У США система управління дорожньою інфраструктурою також є багаторівневою, але з більшим ступенем децентралізації. Федеральне управління автомобільних доріг (FHWA) [160] встановлює стандарти та розподіляє федеральні кошти, але основна відповідальність за планування, будівництво та утримання доріг лежить на департаментах транспорту штатів (DOTs). DOTs розробляють власні стратегії та програми розвитку дорожньої мережі, враховуючи місцеві особливості та потреби [161]. Вони також залучають фінансування з різних джерел, включаючи федеральні кошти, штатні податки та збори, а також приватні інвестиції.

Муніципалітети та округи у США відповідають за будівництво, ремонт та утримання місцевих доріг та вулиць. Вони також відповідають за організацію дорожнього руху, встановлення обмежень швидкості, контроль паркування та забезпечення безпеки дорожнього руху на місцевому рівні.

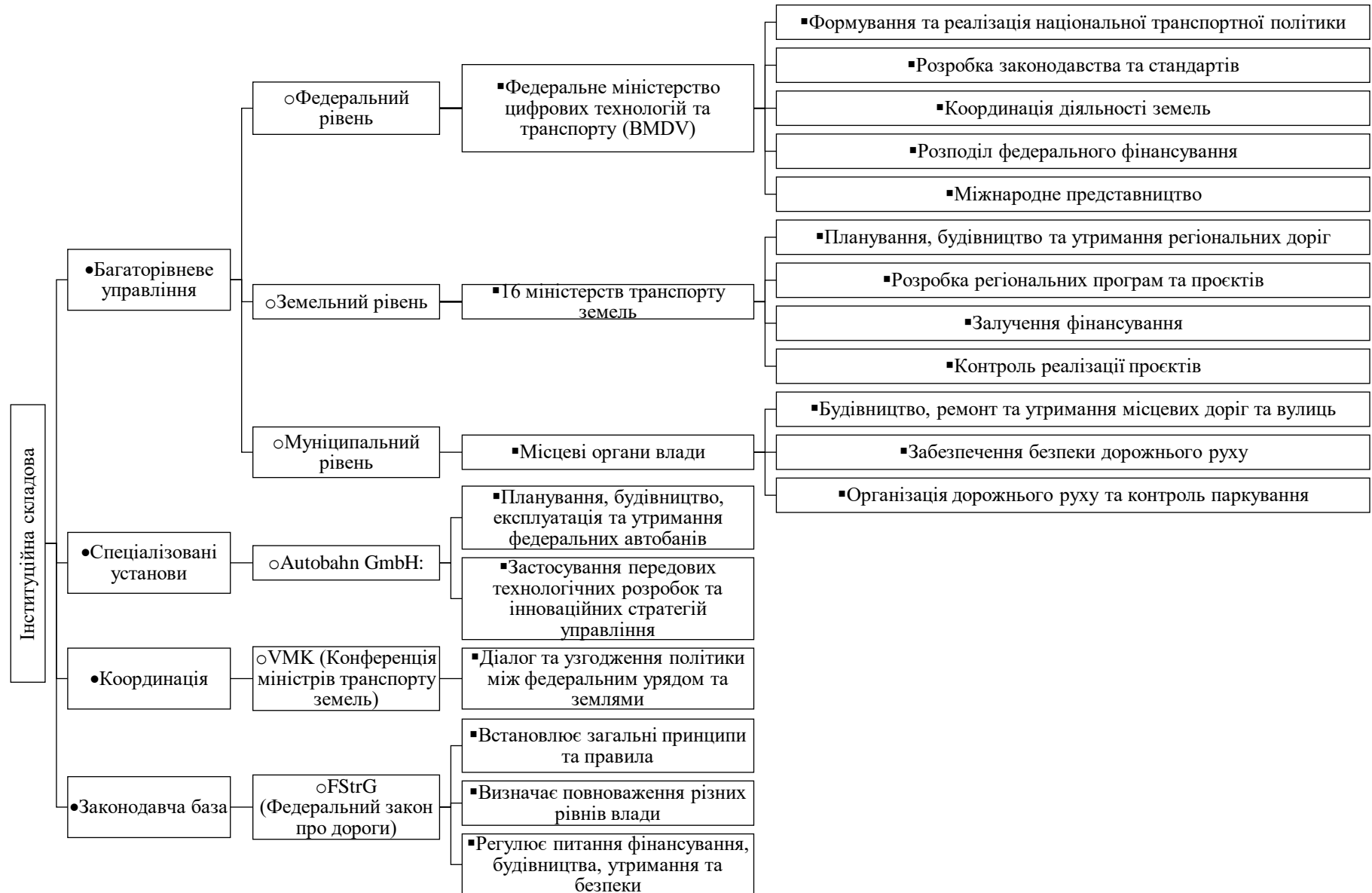


Рис. 1.5. Управління дорожньою інфраструктурою у Німеччині

Американська модель демонструє ще більший ступінь децентралізації порівняно з Німеччиною, де штати (через DOTs) несуть основну відповідальність. Це також вписується у змішану модель, але з сильнішим акцентом на повноваженнях субнаціональних одиниць, що відповідає федеративному устрою країни та підходам, які стимулюють конкуренцію між штатами (елементи теорії суспільного вибору).

У Китаї управління дорожньою інфраструктурою є високоцентралізованим. Міністерство транспорту КНР здійснює централізоване планування, фінансування та контроль за реалізацією проєктів на всіх рівнях. Державні компанії, такі як China Communications Construction Company (CCCC) [151] та China Railway Construction Corporation (CRCC) [151], відіграють ключову роль у будівництві та утриманні доріг. Регіональні та місцеві органи влади мають обмежену автономію та діють переважно як виконавці рішень центрального уряду. Китайська система є яскравим прикладом централізованої (дирижистської) моделі управління, де домінують вертикальні ієрархічні зв'язки та ключову роль відіграє центральний уряд і державні компанії. Це дозволяє швидко мобілізувати ресурси для масштабних проєктів, але обмежує гнучкість та врахування місцевих потреб. Така висока централізація значною мірою обумовлена особливостями політичної системи КНР та стратегією пріоритетного розвитку інфраструктури як ключового драйвера економіки, однак це відбувається ціною можливих диспропорцій та потенційного ігнорування локальних соціальних чи екологічних наслідків, що вступає у протиріччя з принципами субсидіарності та сталого розвитку.

У Бразилії структура управління є більш фрагментованою. Національний департамент інфраструктури транспорту (DNIT) [156] відповідає за федеральні дороги, тоді як штати та муніципалітети мають значну автономію у сфері управління регіональними та місцевими дорогами. Така система призводить до неоднорідності у якості та рівні розвитку дорожньої інфраструктури в різних регіонах країни. Фрагментована система управління в Бразилії, де федеральний рівень (DNIT) співіснує зі значною автономією штатів та муніципалітетів, також може бути охарактеризована як змішана модель, однак проблеми з координацією

та неоднорідністю розвитку вказують на виклики в її ефективній реалізації, можливо, через інституційні слабкості або недостатньо чіткий розподіл повноважень.

Усі розглянуті країни мають розвинену законодавчу базу та систему технічних регламентів, що регулюють діяльність у сфері дорожнього господарства. У Німеччині ключовим документом є Федеральний закон про дороги (FStrG) [192], у США – Кодекс США [163], розділ 23, у Китаї – «Закон про автомобільні дороги» [180], а в Бразилії – «Закон про національну транспортну політику» [156]. Ці закони встановлюють загальні принципи та правила, визначають повноваження різних рівнів влади, регулюють питання фінансування, будівництва, утримання та безпеки дорожньої інфраструктури.

Важливим аспектом є стандартизація. Усі країни активно використовують національні та міжнародні стандарти для забезпечення якості та безпеки дорожньої інфраструктури. Наприклад, Німеччина відома своїми високими стандартами якості будівництва автобанів, що забезпечують їх довговічність та безпеку. США також мають розгалужену систему стандартів, що розробляються Американською асоціацією державних службовців автомобільних доріг та транспорту (AASHTO) [160]. Китай [165] та Бразилія [156] активно впроваджують міжнародні стандарти, такі як ISO, для підвищення якості своєї дорожньої інфраструктури.

Ефективна координація між різними рівнями влади та державними органами є важливою умовою успішного публічного управління розвитком дорожнього господарства. У Німеччині основним органом координації є Конференція міністрів транспорту земель (VMK) [194], яка забезпечує діалог та узгодження політики між федеральним урядом та землями. У США координація здійснюється через Національну асоціацію державних службовців автомобільних доріг та транспорту (AASHTO) та федеральні програми фінансування [162], що стимулюють співпрацю між штатами. У Китаї координація забезпечується через централізовану систему планування та фінансування [180], а в Бразилії – через міжурядові угоди та спільні програми [156].

Порівняльний аналіз організаційно-правового механізму публічного

управління розвитком дорожнього господарства у Німеччині, США, Китаї та Бразилії демонструє різноманітність підходів, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір оптимальної моделі для України потребує врахування національної специфіки, політичного контексту та соціально-економічних умов.

Фінансування дорожньої інфраструктури є ключовим аспектом забезпечення її сталого розвитку та функціонування. Різні країни використовують різноманітні фінансові механізми, що відображають їхні економічні, політичні та інституційні особливості.

У Німеччині фінансування дорожнього господарства базується на багаторівневій системі, де основну роль відіграють бюджетні кошти федерального та земельного рівнів. Федеральний уряд розподіляє кошти через спеціальний фонд (GVFG) [162], враховуючи потреби та пріоритети кожного регіону. Додатковими джерелами фінансування є позики, гранти ЄС та доходи від дорожніх зборів для вантажних автомобілів (Maut), що є прикладом застосування економічного типу управлінського впливу для фінансування інфраструктури та регулювання використання доріг. Така диверсифікація джерел фінансування забезпечує стабільність та передбачуваність фінансових потоків, що сприяє довгостроковому плануванню та реалізації інфраструктурних проєктів.

У США фінансування дорожнього господарства також базується на співфінансуванні з федерального бюджету та бюджетів штатів. Основним джерелом федерального фінансування є Дорожній трастовий фонд (Highway Trust Fund) [162], який наповнюється за рахунок акцизних зборів на пальне. Штати також використовують власні податки на пальне, збори за реєстрацію транспортних засобів та інші джерела доходів. Важливим інструментом залучення додаткових коштів є державно-приватне партнерство (ДПП) та платні дороги. Це свідчить про використання інструментів, характерних для концепції NPM, з метою підвищення ефективності фінансування. Така модель дозволяє залучати приватний капітал для фінансування масштабних проєктів, але може призводити до зростання вартості проїзду та обмеження доступності доріг для деяких верств населення.

Порівнюючи системи фінансування Німеччини та США, можна відзначити

спільне використання багаторівневого бюджетного фінансування та інструментів ДПП/платних доріг, що свідчить про тенденцію до залучення приватного капіталу в розвинених країнах. Однак існують і суттєві відмінності: німецька система з її спеціальним фондом GVFG та європейськими грантами видається більш стабільною, тоді як залежність американського Highway Trust Fund від акцизів на пальне створює ризики дефіциту, що може бути важливим уроком для України при розбудові власного Дорожнього фонду

У Китаї фінансування дорожнього господарства здійснюється переважно за рахунок державного бюджету. Уряд КНР [180] здійснює масштабні інвестиції в інфраструктуру, використовуючи як власні кошти, так і позики від державних банків та міжнародних фінансових інституцій. Платні дороги та концесії також є важливими інструментами залучення приватного капіталу. Така модель дозволяє швидко реалізовувати великі інфраструктурні проєкти, але може призводити до неефективного використання ресурсів та зростання державного боргу.

У Бразилії фінансування дорожнього господарства здійснюється з різних джерел, включаючи федеральний та штатні бюджети, позики від міжнародних фінансових інституцій [156], а також приватні інвестиції через ДПП та концесії. Проте, обмеженість бюджетних ресурсів та висока вартість позикових коштів створюють значні виклики для фінансування інфраструктурних проєктів. Бразилія активно шукає нові та інноваційні підходи до фінансування, такі як випуск інфраструктурних облігацій та залучення інвестиційних фондів.

У всіх розглянутих країнах бюджетний процес є багатоступеневим та включає планування, затвердження та виконання бюджету. У Німеччині та США бюджетний процес здійснюється на федеральному, штатному та місцевому рівнях, з урахуванням потреб та пріоритетів кожного рівня. У Китаї [180] та Бразилії бюджетний процес є більш централізованим, з основною роллю центрального уряду, хоча в Бразилії [156] штати та муніципалітети мають певну автономію у формуванні своїх бюджетів.

Фінансовий контроль здійснюється різними державними органами та незалежними аудиторами. У Німеччині [182] та США [160] існують спеціальні

органи фінансового контролю, які перевіряють використання бюджетних коштів та дотримання законодавства. У Китаї [180] та Бразилії [156] фінансовий контроль здійснюється переважно державними органами, але також залучаються незалежні аудитори. Ефективність фінансових механізмів оцінюється за різними критеріями, включаючи обсяг залучених інвестицій, забезпечення сталого фінансування, досягнення цілей розвитку дорожньої інфраструктури, а також економічну та соціальну ефективність проєктів.

Порівняльний аналіз фінансових механізмів публічного управління розвитком дорожньої інфраструктури у різних країнах демонструє, що не існує єдиної універсальної моделі, яка була б оптимальною для всіх країн. Вибір конкретних інструментів та підходів залежить від багатьох факторів, включаючи рівень економічного розвитку, політичну систему, інституційну спроможність та географічні особливості країни.

Стратегічне планування та ефективне управління проєктами є основоположними елементами успішного розвитку дорожньої інфраструктури. Від якості цих процесів залежить не лише ефективність використання ресурсів, а й соціально-економічний вплив інвестицій, довговічність та безпека транспортної мережі.

У Німеччині стратегічне планування дорожньої інфраструктури здійснюється на федеральному рівні в межах Федерального транспортного плану (Bundesverkehrswegeplan, BVWP) [185]. BVWP є комплексним документом, що визначає пріоритетні напрямки розвитку транспортної інфраструктури на довгострокову перспективу (10–15 років), включаючи будівництво нових доріг, реконструкцію існуючих, розвиток мультимодальних транспортних вузлів тощо. План враховує потреби різних регіонів, а також екологічні та соціальні аспекти, що відповідає принципам сталого розвитку.

У США стратегічне планування на федеральному рівні здійснюється в рамках Закону про транспортну інфраструктуру (Fixing America's Surface Transportation Act, FAST Act) [163], який визначає пріоритети фінансування та розвитку транспортної інфраструктури на 5 років. На рівні штатів розробляються

власні довгострокові транспортні плани [161], які враховують місцеві особливості та потреби, а також узгоджуються з федеральними цілями та пріоритетами.

У Китаї [180] стратегічне планування дорожнього господарства є невід'ємною частиною національної стратегії розвитку. П'ятирічні плани та довгострокові програми розвитку визначають амбітні цілі щодо розширення та модернізації дорожньої мережі, включаючи будівництво швидкісних автомагістралей, мостів та тунелів. Особлива увага приділяється розвитку транспортних коридорів, що забезпечують зв'язок між різними регіонами країни та сприяють економічному зростанню.

Порівняння підходів до стратегічного планування виявляє значні розбіжності. Якщо німецький BVWP орієнтований на довгострокову перспективу (10–15 років) і сталий розвиток, то американський FAST Act фокусується на коротшому 5-річному циклі, що надає більшої гнучкості, але може обмежувати стратегічне бачення. На відміну від них, китайська модель демонструє директивне п'ятирічне планування як частину централізованої національної стратегії, що забезпечує швидку мобілізацію, але потенційно обмежує адаптивність на місцях.

У Бразилії стратегічне планування здійснюється на федеральному рівні у рамках Національного плану логістики та транспорту (PNLT) [156]. PNLТ визначає пріоритетні інвестиційні проекти, спрямовані на покращення транспортної доступності та інтеграції різних видів транспорту. План враховує потреби різних секторів економіки, а також соціальні та екологічні аспекти.

Оцінка ефективності проектів у сфері дорожнього господарства є важливим інструментом для визначення їх соціально-економічної віддачі та впливу на навколишнє середовище. У Німеччині та США використовуються комплексні методики оцінки, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти [161]. У Китаї та Бразилії оцінка ефективності проектів також набуває все більшого значення, хоча методології та інструменти оцінки ще потребують подальшого розвитку та вдосконалення.

Управління ризиками є невід'ємною частиною процесу планування та реалізації інфраструктурних проектів. У Німеччині та США існують розвинені

системи управління ризиками, що включають ідентифікацію, оцінку, аналіз та контроль ризиків на всіх етапах життєвого циклу проєкту. У Китаї та Бразилії [180] управління ризиками також є важливим напрямом розвитку, хоча його впровадження стикається з певними труднощами, пов'язаними з обмеженими ресурсами та недостатнім досвідом.

Порівняльний аналіз підходів до планування та управління проєктами у сфері дорожнього господарства у Німеччині, США, Китаї та Бразилії демонструє різноманітність практик та інструментів, що використовуються у різних країнах. Кожна країна має свої особливості, пов'язані з політичним устроєм, рівнем економічного розвитку, інституційною спроможністю та культурними традиціями. Проте, можна виділити деякі загальні тенденції, такі як зростання ролі стратегічного планування, використання сучасної методології управління проєктами, активне залучення приватного сектору та підвищення уваги до оцінки ефективності та управління ризиками.

Забезпечення якості та безпеки дорожньої інфраструктури є пріоритетним завданням механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, що має значний вплив на соціально-економічний розвиток країни. Ефективне регулювання, контроль якості та дотримання стандартів є невід'ємними компонентами цього процесу, що вимагають комплексного підходу та врахування міжнародного досвіду.

Усі розглянуті країни демонструють системний підхід до забезпечення якості та безпеки дорожньої інфраструктури, спираючись на комплекс національних та міжнародних стандартів. Німеччина та США виділяються високим рівнем вимог, закріплених у деталізованих технічних регламентах та стандартах, розроблених такими авторитетними організаціями, як DIN та AASHTO [160]. Китай [180] та Бразилія [156], хоч і знаходяться на шляху вдосконалення своїх систем, активно інтегрують міжнародні стандарти ISO та адаптують найкращі практики, прагнучи досягти порівнянного рівня якості.

Важливу роль у забезпеченні відповідності встановленим вимогам відіграють інструменти ліцензування, сертифікації та контролю якості. Розгалужені системи

інспекцій та аудитів, що діють у Німеччині та США, забезпечують всебічний контроль на всіх етапах життєвого циклу дорожньої інфраструктури. У Китаї [180] та Бразилії [156] системи контролю якості продовжують розвиватися, але спостерігається позитивна тенденція до посилення вимог та підвищення ефективності контролю, що свідчить про прагнення цих країн досягти світових стандартів у сфері дорожнього будівництва й експлуатації.

Успішне публічне управління розвитком дорожнього господарства вимагає комплексного підходу, що враховує інтереси та потреби широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Це включає не лише державні органи, а й приватний сектор, громадські організації, місцеві громади та інших акторів, що мають прямий чи опосередкований вплив на планування, фінансування, будівництво та експлуатацію дорожньої інфраструктури. Залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню якості та ефективності проєктів, забезпечує їх соціальну прийнятність та довгострокову стійкість.

ДПП є одним з ключових інструментів залучення приватного сектору до розвитку дорожньої інфраструктури. У Німеччині та США ДПП широко використовується для реалізації масштабних проєктів, таких як будівництво автобанів, мостів та тунелів. У Німеччині найпоширенішими моделями ДПП є «модель доступності» та «модель концесії», де приватний партнер відповідає за фінансування, будівництво та експлуатацію об'єкта, а держава здійснює контроль та виплачує компенсацію за доступність інфраструктури. Такі моделі ДПП є інструментом мережевого управління (Network Governance), що дозволяє розподілити ризики та залучити приватну експертизу, хоча й вимагає сильних механізмів контролю з боку держави. У США переважають моделі Design-Build-Finance-Operate-Maintain «Проєктувати-Будувати-Фінансувати-Експлуатувати-Обслуговувати» (DBFOM) [160], де приватний партнер відповідає за всі етапи життєвого циклу проєкту.

У Китаї ДПП також активно розвивається, особливо у сфері будівництва швидкісних автомагістралей. Проте, китайська модель ДПП характеризується більш активною роллю держави у контролі та управлінні проєктами. У Бразилії ДПП також використовується [156], але його розвиток стримується недостатньою інституційною спроможністю та складністю законодавства.

Концесії є ще одним важливим інструментом залучення приватного капіталу до розвитку дорожньої інфраструктури. У Німеччині та США концесії використовуються переважно для будівництва та експлуатації платних доріг, що дозволяє залучити значні інвестиції без додаткового навантаження на державний бюджет. У Китаї концесійні моделі застосовуються для будівництва швидкісних автомагістралей, мостів та тунелів, що сприяє швидкому розвитку транспортної мережі. У Бразилії [156] концесії також використовуються, але їх розвиток стримується не лише фінансовими обмеженнями та політичною нестабільністю, але й слабкою інституційною спроможністю для підготовки та управління такими складними проєктами, а також високими корупційними ризиками, що є важливим попередженням для України при впровадженні подібних механізмів.

Участь громадськості у прийнятті рішень щодо розвитку дорожньої інфраструктури є важливим елементом демократичного управління та забезпечення соціальної прийнятності проєктів. У Німеччині та США [160] існують розвинені форми громадської участі, такі як громадські слухання, консультації, опитування, створення громадських рад та інтерактивних платформ для обговорення проєктів. Це дозволяє врахувати інтереси різних груп населення, підвищити прозорість та підзвітність процесу прийняття рішень, а також мінімізувати ризики соціальних конфліктів. Наявність таких розвинених механізмів відповідає принципам належного врядування (Good Governance) та партисипативності, сприяючи легітимності рішень та врахуванню інтересів різних стейкхолдерів.

У Китаї участь громадськості є менш розвинутою [180], але уряд все більше усвідомлює важливість врахування громадської думки при прийнятті рішень, особливо у контексті зростання соціальної напруженості та протестів проти деяких інфраструктурних проєктів. У Бразилії участь громадськості є досить активною, але часто стикається з проблемами, пов'язаними з корупцією та недостатньою прозорістю.

Моніторинг та оцінка (М&О) ефективності публічного управління розвитком дорожнього господарства є невід'ємним компонентом забезпечення прозорості, підзвітності та безперервного вдосконалення політики та практики у цій сфері. Впровадження ефективної системи М&О дозволяє вимірювати прогрес у

досягненні стратегічних цілей, виявляти проблемні аспекти та вузькі місця, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку дорожньої інфраструктури.

У Німеччині та США оцінка стану дорожньої інфраструктури здійснюється за допомогою комплексних систем індикаторів, що включають параметри рівності дорожнього покриття (IRI), наявності дефектів (PCI), пропускної здатності (LOS), рівня шуму та забруднення повітря, безпеки руху, а також економічної віддачі інвестицій (NPV, IRR, CBA). У Китаї [180] та Бразилії [156] системи моніторингу та оцінки (M&O) перебувають на стадії розвитку, використовуючи такі ключові індикатори, як протяжність дорожньої мережі, кількість ДТП та обсяг інвестицій. Однак, відсутність уніфікованої методології та стандартизації індикаторів, поряд з обмеженим доступом до високоякісних даних, створюють перешкоди для проведення порівняльного аналізу та незалежної оцінки ефективності політики та практики у сфері публічного управління розвитком дорожнього господарства.

У Німеччині та США функціонують розвинені системи звітності щодо стану дорожньої інфраструктури, результатів реалізації проектів та використання бюджетних коштів. Ці звіти, що регулярно публікуються та є відкритими для громадськості, включають детальний аналіз витрат, результатів та соціально-економічного впливу. На противагу, у Китаї та Бразилії системи звітності менш розвинені та прозорі. Хоча уряд Китаю оприлюднює деякі дані про стан доріг та транспортні потоки, доступ до детальної інформації про проекти та їх фінансування обмежений. У Бразилії урядовий звіт про стан національної транспортної інфраструктури має недостатню якість та доступність для громадськості.

Проведене дослідження засвідчило, що ефективне публічне управління розвитком дорожнього господарства є комплексним та багатоаспектним завданням, яке потребує синергії стратегічного планування, фінансової стійкості, суворого контролю якості, активної участі стейкхолдерів та ефективного моніторингу й оцінки. Досвід Німеччини, США, Китаю та Бразилії демонструє різноманіття підходів та інструментів, які можуть бути адаптовані до українського контексту з урахуванням його специфічних потреб та обмежень (таблиця 1.5.).

Таблиця 1.5. – Порівняльний аналіз механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства: досвід Німеччини, США, Китаю та Бразилії

Аспект		Німеччина	США	Китай	Бразилія
1	2	3	4	5	6
Організаційно-правовий механізм	Характеристика управління	Багаторівневе управління: Федеральний (BMDV), земельний (міністерства транспорту земель), муніципальний рівні;	Багаторівневе управління: Федеральний (FHWA), штатний (DOTs), місцевий рівні	Централізоване управління: Міністерство транспорту КНР	Фрагментоване управління: DNIT (федеральний рівень), штати, муніципалітети;
	Ключові установи	Autobahn GmbH (планування, будівництво, експлуатація автобанів);	FHWA (Federal Highway Administration) Федеральне управління автомобільних доріг; DOTs – Департаменти транспорту штатів	Державні компанії (CCCC, CRCC)	DNIT – Національний департамент інфраструктури транспорту
	Координація	Конференція міністрів транспорту земель (VMK) забезпечує узгодженість політики між федерацією та землями.	AASHTO сприяє співпраці між штатами, федеральні програми забезпечують фінансування.	Централізовано через Міністерство транспорту КНР	Міжурядові угоди, спільні програми;
	Законодавча база	Федеральний закон про дороги (FStrG)	Кодекс США, розділ 23	Закон про автомобільні дороги	Закон про національну транспортну політику
Фінансові інструменти	Бюджетне фінансування	Федеральний та земельний бюджети, Фонд GVFG (спеціальний фонд для транспорту)	Федеральний та штатний бюджети, Дорожній трастовий фонд (акцизи на пальне);	Державний бюджет, позики від держбанків та міжнародних інституцій	Федеральний та штатний бюджети
	Інші джерела	Дорожні збори (Maut) для вантажівок, позики, гранти ЄС	Податки на пальне на рівні штатів, збори за реєстрацію, ДПП, платні дороги	ДПП, концесії, платні дороги	Позики від міжнародних інституцій, ДПП, концесії, інфраструктурні облігації, інвестиційні фонди

Продовження таблиці 1.5.

1	2	3	4	5	6
	Бюджетний процес	Багатоступеневий, планування на всіх рівнях	Багатоступеневий, планування на всіх рівнях	Централізований, основна роль центрального уряду	Централізований, але штати та муніципалітети мають певну автономію
	Фінансовий контроль	Спеціальні органи, незалежні аудитори	Спеціальні органи, незалежні аудитори	Переважно державні органи, залучення незалежних аудиторів	Переважно державні органи, залучення незалежних аудиторів
Стратегічне планування та управління проектами	Стратегічний план	Федеральний транспортний план (BVWP) на 10–15 років, враховує регіональні потреби та сталий розвиток	Закон про транспортну інфраструктуру (FAST Act) на 5 років, довгострокові плани штатів, врахування місцевих потреб;	П'ятирічні плани, довгострокові програми розвитку	Національний план логістики та транспорту (PNLT), фокус на транспортній доступності та інтеграції
	Управління проектами	Комплексна оцінка ефективності (економічна, соціальна, екологічна), використання методології управління проектами	Комплексна оцінка ефективності, використання методології управління проектами	Зростаюча увага до оцінки ефективності, але методологія потребує розвитку	Зростаюча увага до оцінки ефективності, але методологія потребує розвитку
Забезпечення якості та безпеки	Стандартизація Ліцензування та сертифікація	Високі вимоги (DIN), фокус на довговічності та безпеці	AASHTO	Активне впровадження ISO	Активне впровадження ISO
	Контроль якості	Регулярні інспекції та аудити на всіх етапах будівництва та експлуатації	Інспекції та аудити на всіх етапах	Система в розвитку, посилення вимог, прагнення до світових стандартів	Система в розвитку, посилення вимог, прагнення до світових стандартів
Залучення стейкхолдерів	ДПП	Моделі «доступності» (держава платить за доступність) та «концесії» (приватний партнер фінансує, будує, експлуатує);	Моделі DBFOM (проектування-будівництво-фінансування-експлуатація-обслуговування)	Активна роль держави у контролі та управлінні проектами;	Використання, але обмежене через інституційну спроможність та законодавство
	Громадська участь	Громадські слухання, консультації, опитування, громадські ради, інтерактивні платформи	Слухання, консультації, опитування, громадські ради	Обмежена, але зростаюча через соціальну напруженість	Активна, але з проблемами корупції та недостатньої прозорості

Продовження таблиці 1.5.

1	2	3	4	5	6
Моніторинг та оцінка	Моніторинг	Комплексні індикатори (IRI, PCI, LOS, шум, забруднення, безпека, NPV, IRR, CBA);	Комплексні індикатори (IRI, PCI, LOS, шум, забруднення, безпека, NPV, IRR, CBA);	Система в розвитку, ключові індикатори (протяжність, ДТП, інвестиції);	Система в розвитку, ключові індикатори (протяжність, ДТП, інвестиції);
	Оцінка	Розвинена система звітності, публічні звіти з детальним аналізом витрат, результатів та соціально-економічного впливу, відкриті дані	Розвинена система звітності, публічні звіти з детальним аналізом, відкриті дані	Обмежений доступ до детальної інформації про проекти та фінансування, урядові звіти з обмеженою інформацією	Обмежений доступ до даних, проблеми з якістю та доступністю урядових звітів

Скорочення: BMDV – Федеральне міністерство цифрових технологій та транспорту Німеччини; FHWA – Федеральне управління автомобільних доріг США; DOTs – Департаменти транспорту штатів США; CCCC – China Communications Construction Company; CRCC – China Railway Construction Corporation; DNIT – Національний департамент інфраструктури транспорту Бразилії; GVFG – німецький фонд для фінансування транспортної інфраструктури; Maut – дорожні збори для вантажних автомобілів у Німеччині; DIN – Німецький інститут стандартизації; AASHTO – Американська асоціація державних службовців автомобільних доріг та транспорту; ISO – Міжнародна організація зі стандартизації; IRI – International Roughness Index (міжнародний індекс нерівності дорожнього покриття); PCI – Pavement Condition Index (індекс стану дорожнього покриття); LOS – Level of Service (рівень обслуговування); NPV – Net Present Value (чиста поточна вартість); IRR – Internal Rate of Return (внутрішня норма прибутковості); CBA – Cost-Benefit Analysis (аналіз витрат та вигод); DBFOM – Design-Build-Finance-Operate-Maintain (проектувати-будувати-фінансувати-експлуатувати-обслуговувати).

На основі проведеного порівняльного аналізу, а також з урахуванням особливостей національного законодавства та інституційної спроможності України, пропонуються такі рекомендації:

1. Багаторівневе управління та РІМ. Досвід Німеччини, реалізований через Федеральний план розвитку транспортної інфраструктури (BVWP), є класичним прикладом практичної імплементації принципів РІМ. У цій моделі кожен проєкт проходить жорстку попередню оцінку за методикою «витрати-вигоди» (Cost-Benefit Analysis) ще до моменту включення до бюджету.

Цей підхід доводить необхідність гармонізації національного стратегічного планування із системою управління публічними інвестиціями. Для України адаптація такої моделі означає відмову від хаотичного планування на користь формування Єдиного проєктного портфеля, де навіть регіональні проєкти проходять жорсткий відбір за єдиними національними критеріями ефективності. Саме це дозволить збалансувати політичну децентралізацію з фіскальною дисципліною.

2. Фінансова стійкість та донори. Враховуючи обмеженість бюджету (як у Бразилії) та необхідність масштабування (як у США), Україні доцільно імплементувати механізми змішаного фінансування (Blended Finance). Це передбачає легалізацію залучення коштів міжнародних донорів (MIGA, DFC) та грантових інструментів безпосередньо у проєкти державно-приватного партнерства для покриття воєнних ризиків.

3. Цифровізація управління активами (Asset Management). Високі стандарти якості в США забезпечуються не лише інспекціями, а й функціонуванням систем управління даними про стан покриття. Україна має перейти від фрагментарного обліку до впровадження Єдиної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (RAMS). Це відповідає принципам Digital Era Governance і стане джерелом верифікованих даних для прийняття управлінських рішень.

4. Якість та стандарти FIDIC. Адаптація європейського досвіду вимагає повного переходу на міжнародні стандарти інженерного консультування (FIDIC) у великих інфраструктурних проєктах. Це забезпечить зрозумілі правила гри для

іноземних підрядників та мінімізує корупційні ризики на етапі приймання робіт.

5. Цифрова партисипація. Замість створення нових розрізнених платформ для громадськості, доцільно використати досвід цифрових демократій та інтегрувати механізми громадського моніторингу безпосередньо в екосистему DREAM. Це забезпечить громадянам доступ до даних про кожен етап життєвого циклу проєкту (від ідеї до акту виконаних робіт) в режимі реального часу.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, забезпечить сталий розвиток транспортної інфраструктури та створить інституційне підґрунтя для масштабної повоєнної відбудови.

Висновки до першого розділу

У першому розділі на основі теоретичного узагальнення наукових доробків та аналізу нормативно-правової бази вирішено комплекс теоретико-методологічних завдань дослідження, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. З'ясовано, що поняття «розвиток» у сфері публічного управління еволюціонувало від фокусу на суто економічному зростанні до багатовимірного концепту, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та інноваційні аспекти. У контексті дорожнього господарства доведено, що «розвиток» є комплексним процесом, який охоплює інфраструктурний, економічний та соціальний виміри, а в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови трансформується у парадигму «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery). Обґрунтовано, що ця парадигма передбачає не лише фізичну реконструкцію пошкоджених об'єктів, а й системну модернізацію управлінських інституцій на основі принципів стійкості (Resilience) та прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making), що вимагає трансформації принципу «економічної ефективності» у принцип «алокативної ефективності».

2. Проаналізовано теоретико-методологічні підходи до публічного управління, зокрема концепції «Нового публічного менеджменту» (New Public Management), «Належного врядування» (Good Governance) та «Управління

публічною цінністю» (Public Value Management). Обґрунтовано, що в умовах сучасних цифрових трансформацій найбільш релевантною для дорожнього господарства України є концепція цифрового врядування (Digital Era Governance). На її основі аргументовано доцільність переходу до змішаної моделі управління, яка діалектично поєднує централізоване стратегічне планування (на засадах системи управління публічними інвестиціями – Public Investment Management) із децентралізованим оперативним управлінням. Доведено, що така модель забезпечує реінтеграцію фрагментованих управлінських процесів на засадах єдиних цифрових платформ.

3. Удосконалено теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства шляхом обґрунтування їх чотирикомпонентної структури. Визначено, що ця структура інтегрує:

- нормативно-ціннісний фундамент (публічний інтерес, легітимність, відповідальність);
- функціональну основу (реалізація системних функцій планування, координації та контролю);
- інструментальне забезпечення (комбінування адміністративного, економічного та цифро-технологічного впливу через екосистеми DREAM та Road Asset Management System – RAMS, що забезпечує перехід до алгоритмічного врядування);
- інституційний контекст (врахування формальних та неформальних інститутів).

У межах цього підходу запропоновано авторське визначення поняття «механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства» як цілісної, функціонально й структурно організованої системи взаємопов'язаних інструментів та методів управлінського впливу (організаційних, правових, фінансово-економічних та цифро-технологічних), що на засадах єдиних цифрових платформ забезпечують взаємодію суб'єктів та об'єктів управління з метою реалізації функцій управління та досягнення цілей сталого розвитку галузі в публічних інтересах.

4. За результатами компаративного аналізу досвіду Німеччини, Сполучених Штатів Америки, Китаю та Бразилії ідентифіковано ефективні практики, адаптація яких є доцільною для України. Зокрема, досвід Німеччини доводить необхідність законодавчого закріплення методики аналізу вигід і витрат (Cost-Benefit Analysis) як обов'язкового елемента стратегічного планування. Досвід США демонструє ефективність використання цифрових систем управління дорожніми активами (Road Asset Management System) як безальтернативного джерела даних для прийняття рішень. Досвід Китаю підтверджує важливість мобілізації ресурсів у кризові періоди, а аналіз бразильської моделі дозволив виявити ризики фрагментації управління в умовах обмежених ресурсів, що слід врахувати при формуванні національної політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-функціональні засади механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства

Перш ніж перейти до детального аналізу організаційно-функціональних та нормативно-правових засад публічного управління, видається доцільним надати загальну кількісну характеристику дорожнього господарства як ключової складової транспортної системи України. Для об'єктивної оцінки тенденцій було обрано десятирічний період (2014–2024 рр.), що дозволяє простежити вплив ключових подій на галузь: період до початку системних реформ (2014–2017 рр.), початок реформи децентралізації та створення Дорожнього фонду (2018 р.), пікові показники розвитку у передвоєнний рік (2021 р.) та вплив повномасштабного вторгнення (2022–2024 рр.). Насамперед розглянемо показники вантажних перевезень, що є ключовим індикатором економічної ролі транспорту (табл. 2.1.).

Не менш важливою є й соціальна функція, що відображається у показниках пасажирських перевезень, динаміку яких наочно ілюструють рис. 2.1. та рис. 2.2.

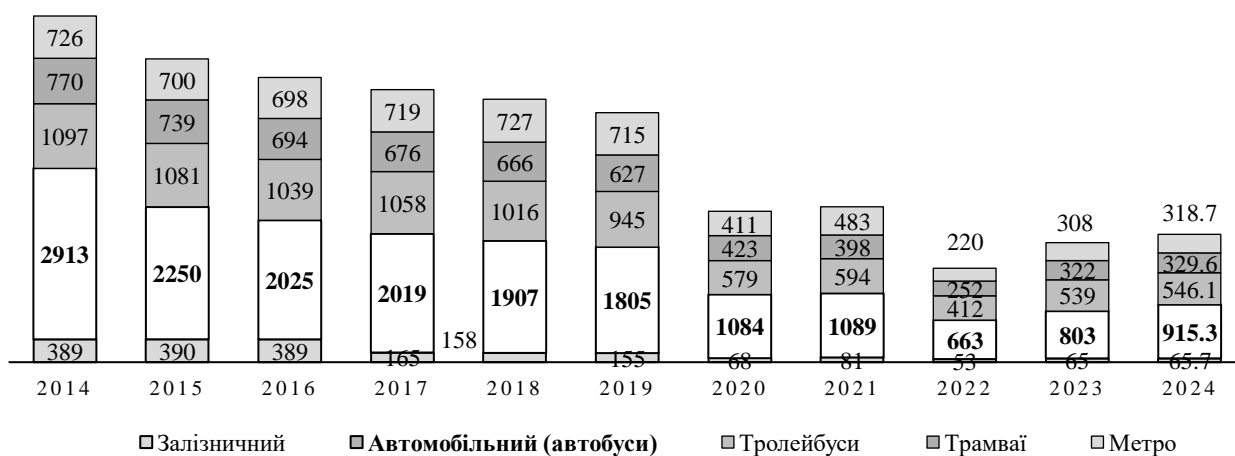


Рис. 2.1.– Перевезення пасажирів за видами транспорту, млн.пас. [134; 135; 136;

137; 138]

Таблиця 2.1. – Перевезення вантажів (млн т) та вантажообіг (млрд т·км) за видами транспорту

Вид транспорту	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Перевезення вантажів за видами транспорту, млн т</i>											
Усього	1623	1474	1543	1582	1643	1579	1641	1518	902	878	354,1
Залізничний	386	350	343	339	322	313	305,5	314	151	149	174,9
Автомобільний	1131	1021	1086	1122	1206	1147	1232	1121	695	677	128,8
Водний	6	6	7	6	6	6	6	5	2	2	2,2
Авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	к	к	к
Трубопровідний	100	97	107	115	109	108	97	93	к	к	к
<i>Вантажообіг за видами транспорту (млрд т·км)</i>											
Усього	353,6	334,7	344,2	364,2	361,3	355,0	313,2	304,7	182,4	179,8	184,6
Залізничний	210,2	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8	175,6	180,4	94,5	90,6	113,2
Морський	4,1	3,9	2,5	2,9	1,8	1,5	1,5	1,6	0,5	0,4	0,97
Внутрішній водний	1,3	1,6	1,5	1,4	1,6	1,6	1,4	1,4	0,5	0,7	
Автомобільний	56,0	53,3	58,0	62,3	72,1	65,0	65,1	61,8	47,4	55,5	39,4
Авіаційний	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	к	к	к
Трубопровідний	81,8	80,7	94,4	105,4	99,2	104,5	69,3	59,2	к	к	к

1 Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велись) бойові дії [134; 135; 136; 137; 138].

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

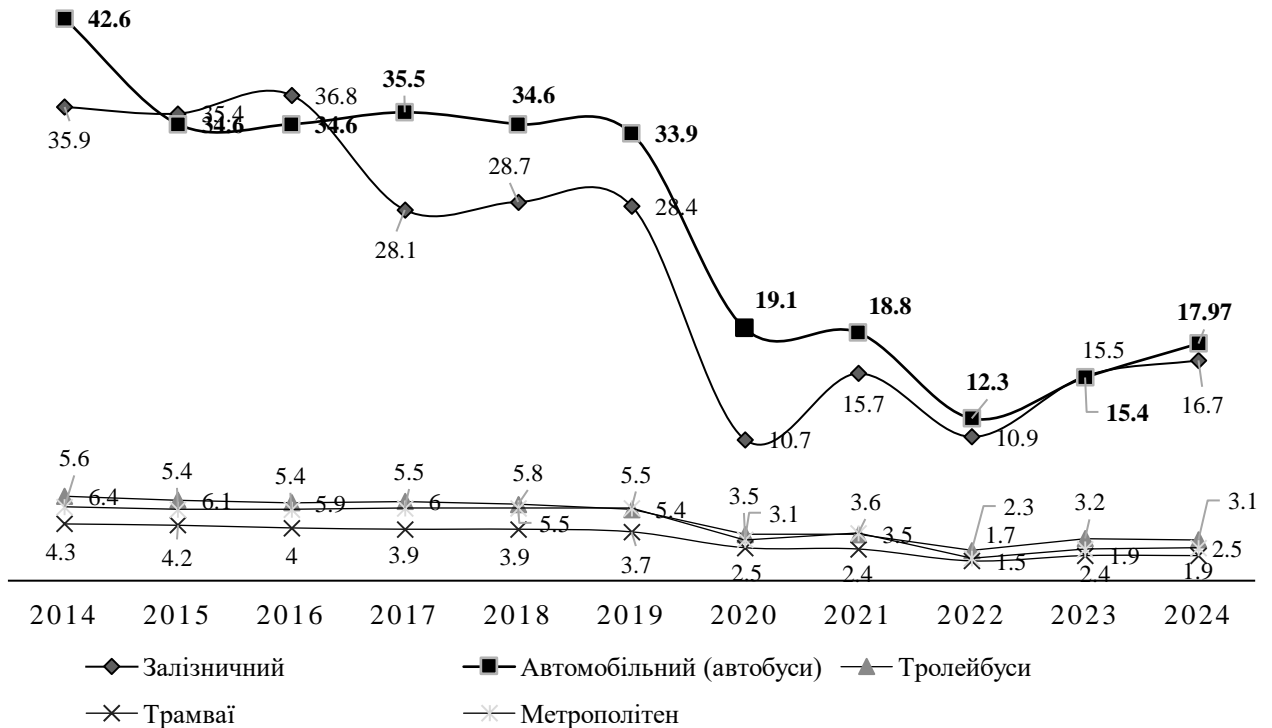


Рис. 2.2. – Пасажирообіг за видами транспорту, млрд пас.-км [134; 135; 136; 137; 138]

Аналіз наведених даних дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, автомобільний транспорт є безумовним лідером за обсягами перевезених вантажів та пасажирів, що підкреслює його фундаментальну роль у забезпеченні економічних процесів та мобільності населення. По-друге, спостерігається стійка тенденція до зростання його частки у вантажо- та пасажирообігу, що свідчить про зростаючу залежність економіки від гнучкості та розгалуженості саме дорожньої мережі. Ця тенденція лише посилилася в умовах повномасштабного вторгнення, коли автомобільні шляхи перебрали на себе значну частину логістичних та евакуаційних потоків. Це вкотре доводить, що публічне управління розвитком дорожнього господарства є не вузькогалузевим, а стратегічним завданням для забезпечення економічної стійкості та соціальної стабільності держави.

Перш ніж перейти до детального аналізу сучасного стану механізмів публічного управління, важливо зрозуміти історичний контекст та передумови, що його сформували. Як свідчить ретроспективний аналіз,

проведений, зокрема, у працях О. В. Радченка, державна політика у сфері транспортної інфраструктури в передвоєнне десятиліття характеризувалася низкою суперечливих тенденцій та непослідовністю [119], що й заклало фундамент для багатьох проблем, які детально розглядаються у даному розділі.

Актуальність дослідження організаційно-функціональних засад механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України зумовлена стратегічною роллю якісної дорожньої інфраструктури у забезпеченні економічного зростання, соціального добробуту та підвищення конкурентоспроможності країни. В умовах повоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів, розвиток дорожнього господарства набуває особливої ваги, оскільки ефективна логістика, транспортна доступність та розвиток туризму є ключовими факторами успішної відбудови та інтеграції.

Проблема дослідження полягає у виявленні та аналізі системних недоліків існуючої системи публічного управління розвитком дорожнього господарства, що перешкоджають її ефективному функціонуванню. Серед ключових проблем можна виділити: фрагментарність підходів до вирішення проблем; недостатню координацію між рівнями управління; обмежене залучення громадськості.

Для того, щоб системно проаналізувати вказані проблеми, необхідно насамперед чітко окреслити структуру самого об'єкта дослідження. Слід зазначити, що дорожнє господарство є складною, багатокomпонентною екосистемою, яка включає не лише фізичну інфраструктуру, а й цілу низку суб'єктів управління, економічних акторів та громадських стейкхолдерів (рис. 2.3.).

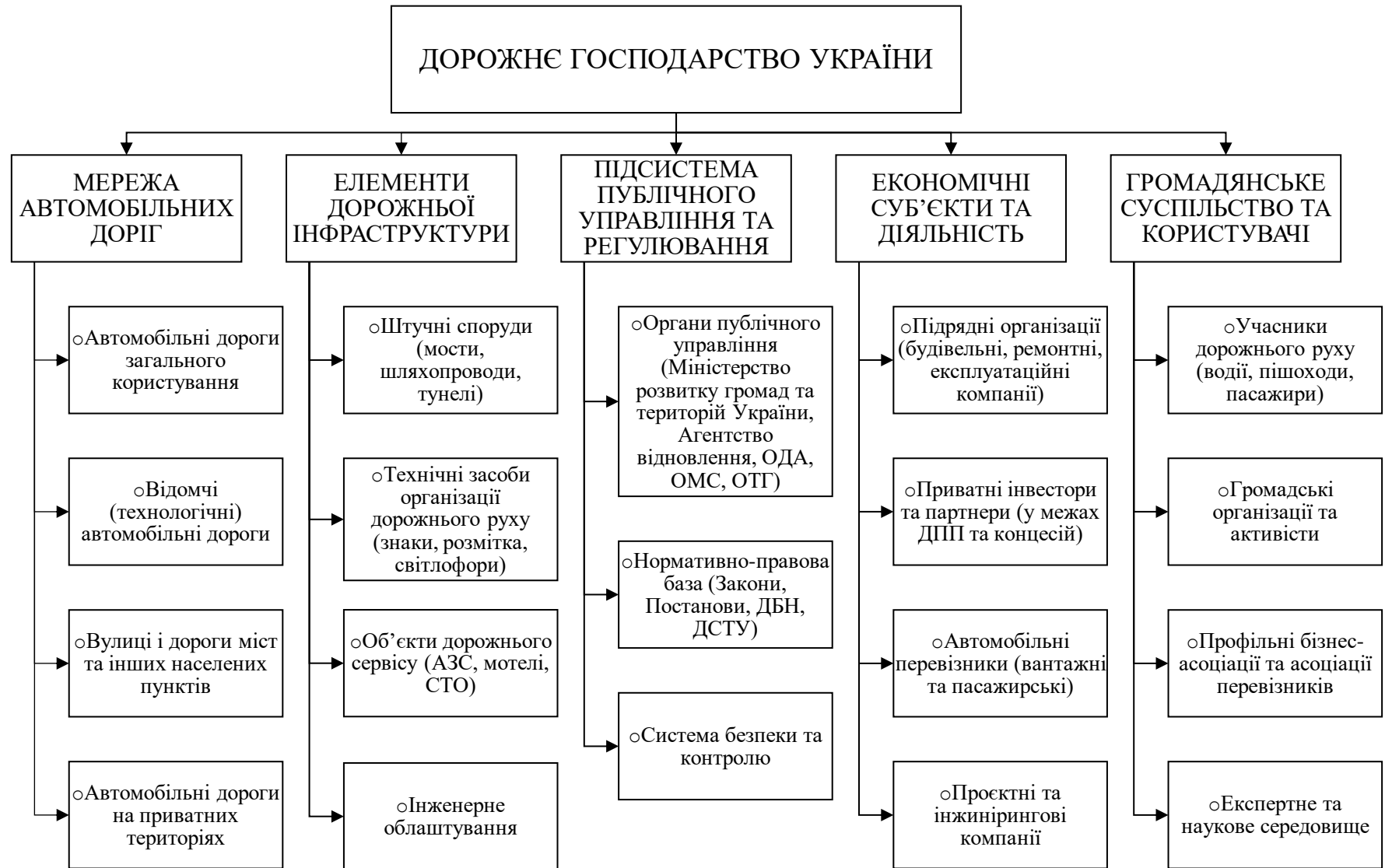


Рис. 2.3. – Складові дорожнього господарства України

Аналіз сучасного стану організаційно-функціональних засад публічного управління розвитком дорожнього господарства доцільно розпочати з визначення ключових об'єктів та суб'єктів управління. Слід зазначити, що в основі всієї системи розподілу повноважень лежить класифікація автомобільних доріг, яка чітко визначена Законом України «Про автомобільні дороги» (рис. 2.4.).

Як видно з наведеної схеми, ключовим є поділ доріг загального користування на дороги державного та місцевого значення. Такий підхід закладає фундамент для дворівневої системи управління: за розвиток перших відповідає центральний орган виконавчої влади (в особі Агентства відновлення), за других – обласні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування. Саме ця формальна інституційна архітектура і є відправною точкою для подальшого аналізу її практичного функціонування, виявлення системних проблем та дисфункцій у взаємодії між різними рівнями та суб'єктами управління.

Для повного розуміння масштабу об'єкта управління, представлену класифікацію доцільно доповнити кількісними показниками. Згідно з офіційними даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, загальна протяжність автомобільних доріг загального користування в Україні становить 169,6 тис. км. Для наочної візуалізації розподілу цієї мережі на дороги державного та місцевого значення наведемо відповідну діаграму (рис. 2.5.).

Як видно з діаграми, переважна більшість (69%, або 117,6 тис. км) мережі автомобільних доріг загального користування складається з доріг місцевого значення, відповідальність за які покладено на регіональний та місцевий рівні. Цей факт є ключовим для розуміння того величезного обсягу відповідальності, який було передано на місця внаслідок реформи децентралізації, та слугує відправною точкою для аналізу викликів інституційної спроможності громад, що буде детально розглянуто у підрозділі 2.3.

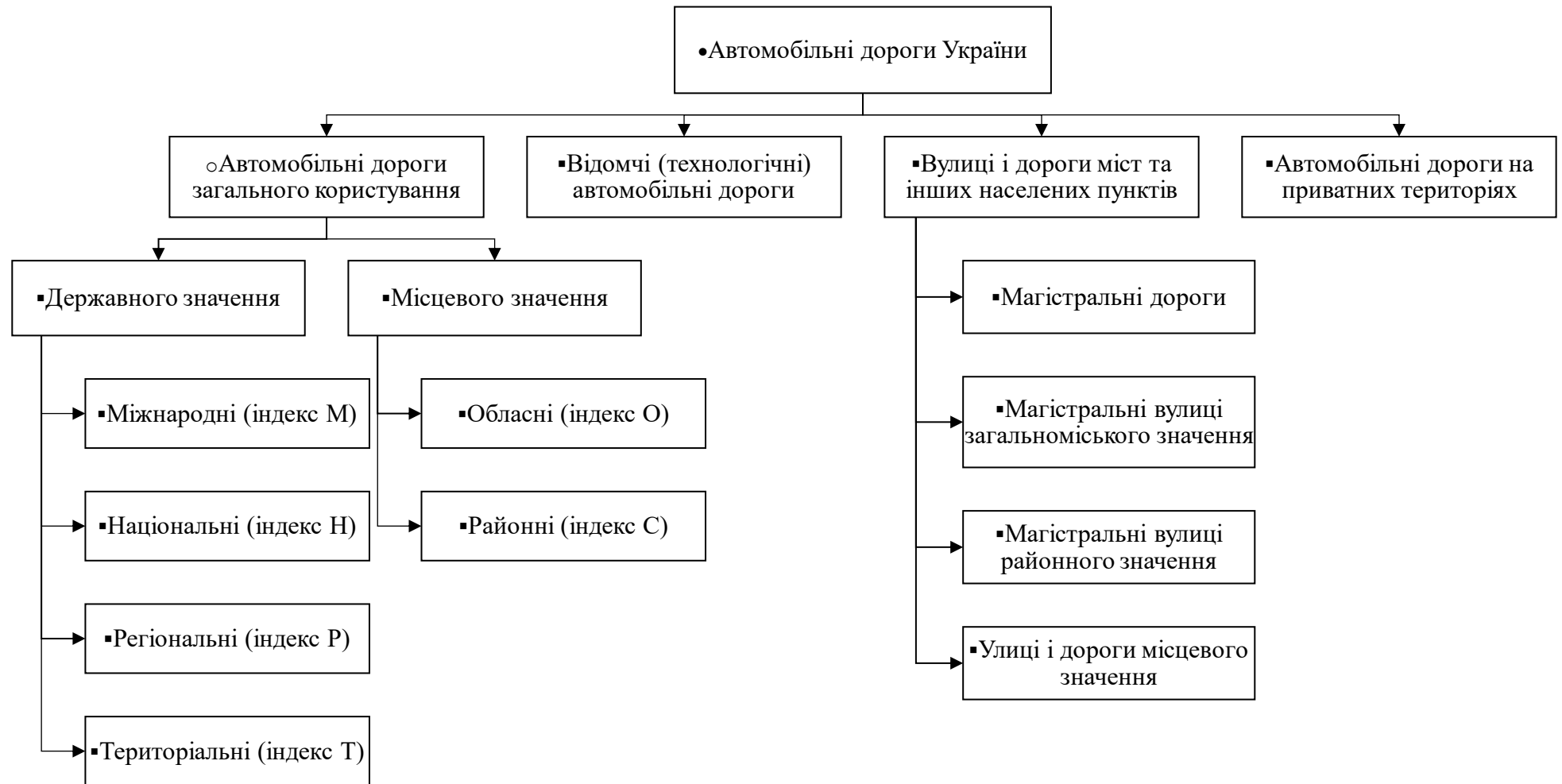


Рис. 2.4. – Класифікація автомобільних доріг України

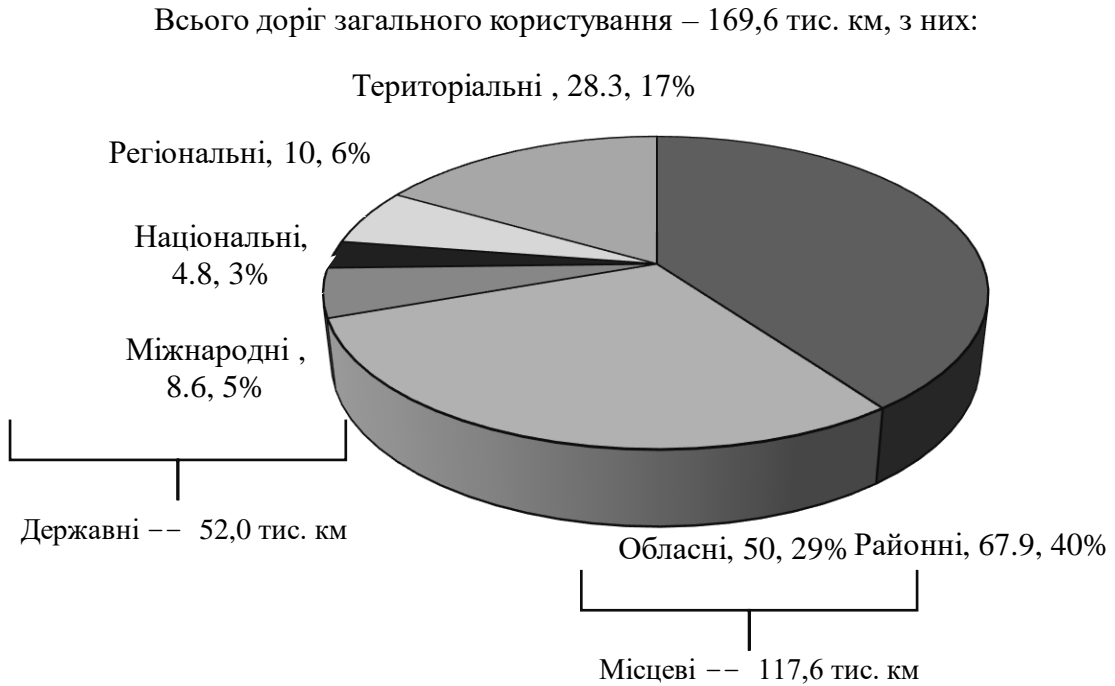


Рис. 2.5. – Характеристика доріг загального користування

Однак сама по собі протяжність дорожньої мережі не є вичерпним показником її стану. Ключове значення має її якісна структура, яку можна проаналізувати на основі розподілу доріг за технічними категоріями. Динаміку цього розподілу наочно ілюструє рис. 2.6.

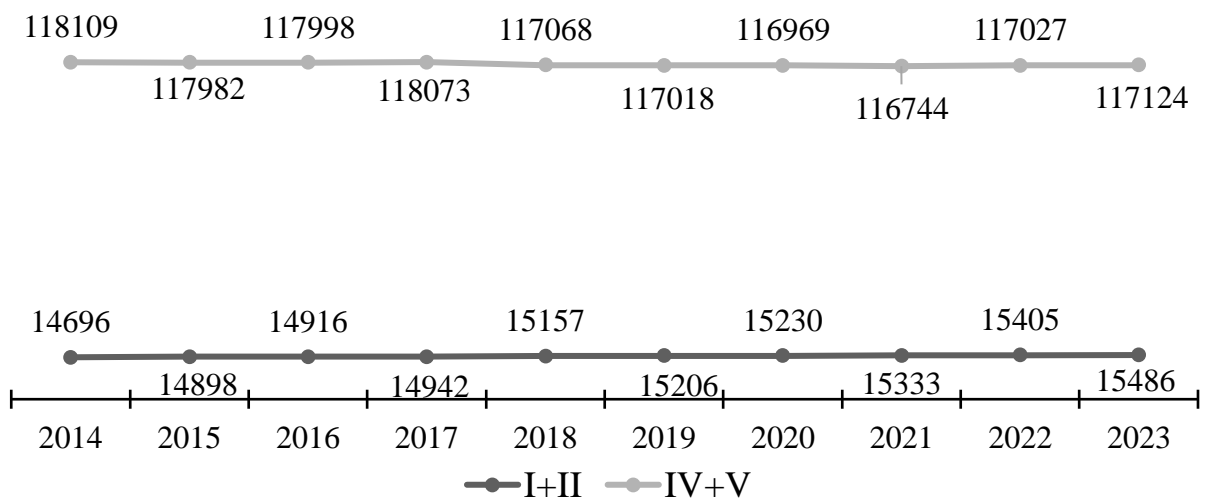


Рис. 2.6. – Динаміка якісної структури автомобільних доріг загального користування в Україні у 2014-2023 рр., тис. км

Аналіз даних, представлених на графіку, наочно демонструє одну з ключових хронічних проблем дорожнього господарства України – вкрай незадовільну якісну структуру дорожньої мережі. Як бачимо, основна маса доріг (понад 110 тис. км) належить до низьких, IV та V категорій, які не відповідають сучасним вимогам до безпеки та швидкості руху. На противагу їм, протяжність доріг високих, I та II категорій, що складають основу швидкісних магістралей, є в рази меншою, хоча й демонструвала певну позитивну динаміку у 2019–2021 роках.

Слід зазначити, що значна частина мережі (близько 26 тис. км) представлена дорогами III категорії, які є базовим стандартом для двосмугових доріг і не віднесені до жодної з крайніх груп. Однак саме контраст між невеликою кількістю сучасних автострад та величезним масивом доріг низьких категорій найкраще ілюструє глибину проблеми. Така структура мережі є прямим наслідком багаторічного недофінансування та підкреслює нагальну необхідність системного розвитку та модернізації дорожнього господарства. (Детальний розподіл за всіма категоріями наведено у Додатку В).

Проте для більш глибокої оцінки стану дорожньої мережі, аналізу її розподілу за категоріями недостатньо, оскільки він не завжди корелює з реальним експлуатаційним станом. Більш показовим індикатором є частка доріг, що не відповідають нормативним вимогам за ключовими показниками, такими як рівність покриття та міцність. Аналіз офіційних даних свідчить про критичний рівень зношеності дорожньої інфраструктури на початок періоду активних реформ. Так, за узагальненими оцінками того періоду, понад 90% доріг загального користування потребували капітального ремонту або реконструкції.

Слід підкреслити, що особливо критичною була ситуація з дорогами місцевого значення, де рівень зношеності, за експертними оцінками, був ще вищим. Цей факт є прямим, кількісно вимірюваним наслідком неефективності організаційно-функціональних засад, що існували роками, та підкреслює

глибину викликів, що стоять перед органами публічного управління на всіх рівнях. Саме вирішенню цих системних проблем і присвячені рекомендації, розроблені у третьому розділі даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує значну увагу наукової спільноти до проблематики публічного управління розвитком дорожнього господарства. Зокрема, дослідження Бурика М. М. [6] виявили системні недоліки у діяльності суб'єктів управління дорожньо-транспортною інфраструктурою України, пов'язані з недостатньою координацією та контролем, що перешкоджають ефективному виконанню ними своїх функцій. Однак дослідження не пропонує конкретних механізмів та інструментів, що можуть бути використані для підвищення ефективності координації та контролю, що є важливим аспектом для подальшого вивчення.

Веремчук А. [16] зосередився на аналізі структури та функцій органів влади у сфері дорожнього господарства, пропонує шляхи їх реформування з метою оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності. Проте дослідження не враховує сучасні виклики та зміни в законодавстві, що впливають на функціонування цих органів, та не пропонує конкретних механізмів впровадження запропонованих реформ.

Задоя В. О. [33] дослідив організаційно-економічні аспекти повоєнного відновлення транспортної інфраструктури, підкреслюючи важливість комплексного підходу, залучення громад та використання сучасних технологій для забезпечення сталого розвитку. Автор акцентує увагу на необхідності адекватного збору та аналізу даних, прозорості та відповідальності у використанні ресурсів. Водночас подальшого дослідження потребують питання розробки конкретних механізмів та інструментів забезпечення прозорості та відповідальності у використанні ресурсів, а також врахування специфіки публічного управління в умовах повоєнного відновлення.

Лілеєв М. О. [61; 62] здійснив ґрунтовний аналіз інституційних викликів публічного управління дорожнім будівництвом, висвітлюючи правові,

фінансові, технологічні аспекти та питання міжвідомчої координації. Автор ідентифікував ключові проблеми галузі, серед яких корупція та необхідність адаптації законодавства, підкресливши важливість ефективної комунікації, стратегічного планування та спільного прийняття рішень. Дослідження Лілеєва М. О. створює підґрунтя для подальшого вивчення питань впровадження інноваційних технологій та механізмів активного залучення громадськості до процесів прийняття рішень, що є перспективними напрямками оптимізації ефективності та прозорості публічного управління у сфері дорожнього будівництва.

Дослідження Лозинської Т. М. [65] та Перетятка А. Ю. [84] виявили ключові проблеми механізмів управління дорожнім господарством України, зокрема надмірну централізацію та обмежене залучення місцевих органів влади. Автори запропонували шляхи модернізації системи, включаючи децентралізацію, державно-приватне партнерство та посилення громадського контролю. Перетятко А. Ю. [83] також проаналізував історичний контекст формування системи, сприяючи розумінню її поточного стану та перспектив розвитку. Важливими напрямками для подальших досліджень є вивчення міжнародного досвіду децентралізації управління дорожнім господарством та аналіз ефективності державно-приватного партнерства у цій сфері, що сприятиме виробленню ефективних рішень для розвитку дорожнього господарства України.

Пархета В. І. [78; 79] проаналізувала суб'єкти публічного адміністрування та запропонувала напрямки оптимізації їх діяльності у сфері дорожньої інфраструктури України, враховуючи досвід ЄС. Зокрема, автор дослідила впровадження концесійних механізмів, створення підрозділів контролю та громадський контроль за витратами. Вона підкреслила важливість реформування системи, врахування міжнародного досвіду та залучення громадськості. Разом з тим подальшого дослідження потребують питання конкретних механізмів впровадження концесій та громадського

контролю, а також особливості публічного управління за умов обмежених ресурсів.

Таким чином, незважаючи на значну кількість досліджень, комплексний аналіз організаційно-функціональних засад механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства з урахуванням сучасних викликів та перспектив залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання взаємодії різних рівнів публічного управління, ефективності використання його інструментів, а також впливу інституційних факторів на розвиток дорожнього господарства в умовах децентралізації та обмежених фінансових ресурсів.

Організаційно-функціональне забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України є багаторівневою та складною системою, що включає різноманітні державні органи та установи на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Кожен з цих рівнів відіграє свою роль у формуванні та реалізації державної політики, забезпеченні фінансування, плануванні, будівництві, реконструкції, ремонті, утриманні та експлуатації дорожньої інфраструктури, а також у контролі за якістю та безпекою дорожнього руху. Проте аналіз цієї структури виявляє низку проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи та вимагають впровадження змін.

На центральному рівні ключову роль відіграє Міністерство розвитку громад та територій України [102], яке відповідає за формування та імплементацію державної політики, стратегічне планування та нормативно-правове регулювання [89] у сфері дорожнього господарства. Його функції надзвичайно широкі, починаючи від розробки законодавчих актів та нормативних документів, закінчуючи визначенням пріоритетних напрямків розвитку дорожньої інфраструктури [112] та координацією дій інших органів управління. Проте існують виклики, пов'язані з ефективністю координації та комунікації між міністерством та іншими стейкхолдерами, а також з впливом

політичних факторів на прийняття рішень, що потребують ретельного аналізу та пошуку шляхів їх вирішення.

Така дворівнева структура на центральному рівні (Міністерство як формувач політики та Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (далі – Агентство відновлення) як основний виконавець для доріг загального користування) частково відповідає принципам розділення стратегічних та операційних функцій, що притаманно деяким моделям NPM. Однак її реальна відповідність змішаній моделі управління, визначеній як доцільна в підрозділі 1.1, потребує аналізу ефективності взаємодії та балансу повноважень, особливо у світлі викликів координації.

Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення; у минулому – Укравтодор) [100], підпорядковане Міністерству розвитку громад та територій України, є основним виконавчим органом у сфері управління автомобільними дорогами загального користування. Його функції включають планування, будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг, а також забезпечення їх технічного стану та безпеки руху [102]. Ефективність діяльності Агентства відновлення визначається його здатністю реалізовувати державну політику, забезпечувати належний стан дорожньої мережі, впроваджувати інноваційні технології та матеріали, а також ефективно використовувати бюджетні кошти. Проте оцінка спроможності Агентства відновлення виконувати ці завдання потребує детального аналізу його діяльності, включаючи розгляд фінансових, організаційних та технологічних аспектів.

Для більш глибокого розуміння того, яким чином Агентство відновлення виконує настільки широкий спектр покладених на нього завдань, доцільно розглянути його внутрішню організаційну структуру (рис. 2.3.).

Як свідчить наведена схема, організаційна структура Агентства є розгалуженою та функціонально-орієнтованою. Наявність окремих управлінь, відповідальних за відновлення дорожньої інфраструктури, фінансово-економічний супровід, міжнародне співробітництво та юридичне

забезпечення, підтверджує його статус як головного операційного суб'єкта в галузі. Водночас, така складна структура, що включає велику кількість відділів та секторів, вимагає надзвичайно ефективних механізмів внутрішньої координації для уникнення дублювання функцій та забезпечення узгодженості дій між різними департаментами, що на практиці не завжди вдається реалізувати.

Для оцінки результативності діяльності Агентства ключовим є аналіз динаміки фактично виконаних робіт з оновлення дорожньої мережі державного значення (рис. 2.7.).

Аналіз даних, представлених на графіку, чітко корелює з динамікою фінансування галузі та демонструє значне нарощування операційної спроможності Агентства у передвоєнний період. Пікові показники оновлення дорожньої інфраструктури у 2020–2021 роках свідчать про здатність Агентства реалізовувати масштабні державні програми [34; 35]. Водночас, різке падіння обсягів робіт із 2022 року є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, що призвело до переорієнтації діяльності на термінове відновлення пошкоджених ділянок та забезпечення логістичних потреб держави в умовах війни. Це підкреслює високу залежність темпів розвитку інфраструктури від стабільності фінансування та безпекової ситуації в країні.

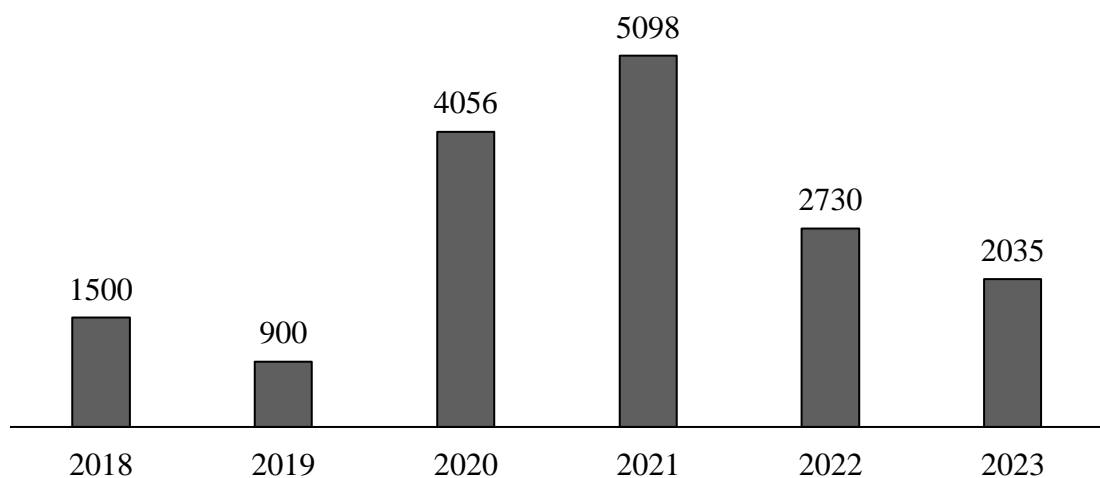


Рис. 2.7. – Динаміка оновлення автомобільних доріг державного значення у 2018–2023 рр., км [34; 35; 36; 37; 38]

*Джерело: побудовано автором на основі звітів Державного агентства автомобільних доріг (відновлення) України за 2018-2023 рр.

*Примітка: У звітах за 2022–2023 рр. використовується формулювання «забезпечено проїзд», що відображає зміну пріоритетів в умовах воєнного стану (термінові роботи для підтримки логістики).

Окрім падіння темпів будівництва, критичним фактором стало фізичне знищення активів. Згідно з даними звіту RDNA4 (Fourth Rapid Damage and Needs Assessment), підготовленого Урядом України спільно зі Світовим банком, станом на початок 2025 року прямі збитки дорожнього сектору сягнули 28,3 млрд дол. США [40]. Пошкоджено або зруйновано понад 26 000 км автомобільних доріг та сотні мостових споруд. Це фундаментально змінює завдання публічного управління: від «розвитку мережі» пріоритет зміщується до забезпечення «базової проїзності» (connectivity) для потреб оборони та евакуації.

Проте, для повного розуміння масштабу діяльності Агентства відновлення, аналізу його центрального апарату недостатньо. Слід зазначити, що до сфери його управління належить також розгалужена мережа державних підприємств та регіональних служб, які безпосередньо забезпечують виконання завдань на місцях (рис. 2.8. та рис. 2.9.). Як видно зі схеми, сфера управління Агентства включає не лише регіональні Служби відновлення, що є його «руками» в областях, але й цілу низку спеціалізованих державних підприємств, зокрема проєктних та науково-дослідних інститутів. Це свідчить про наявність у Агентства значного науково-технічного та проєктного потенціалу. Водночас, така розгалужена структура створює додаткові виклики для координації та ефективного управління державним майном, що потребує окремої уваги при розробці механізмів публічного управління.

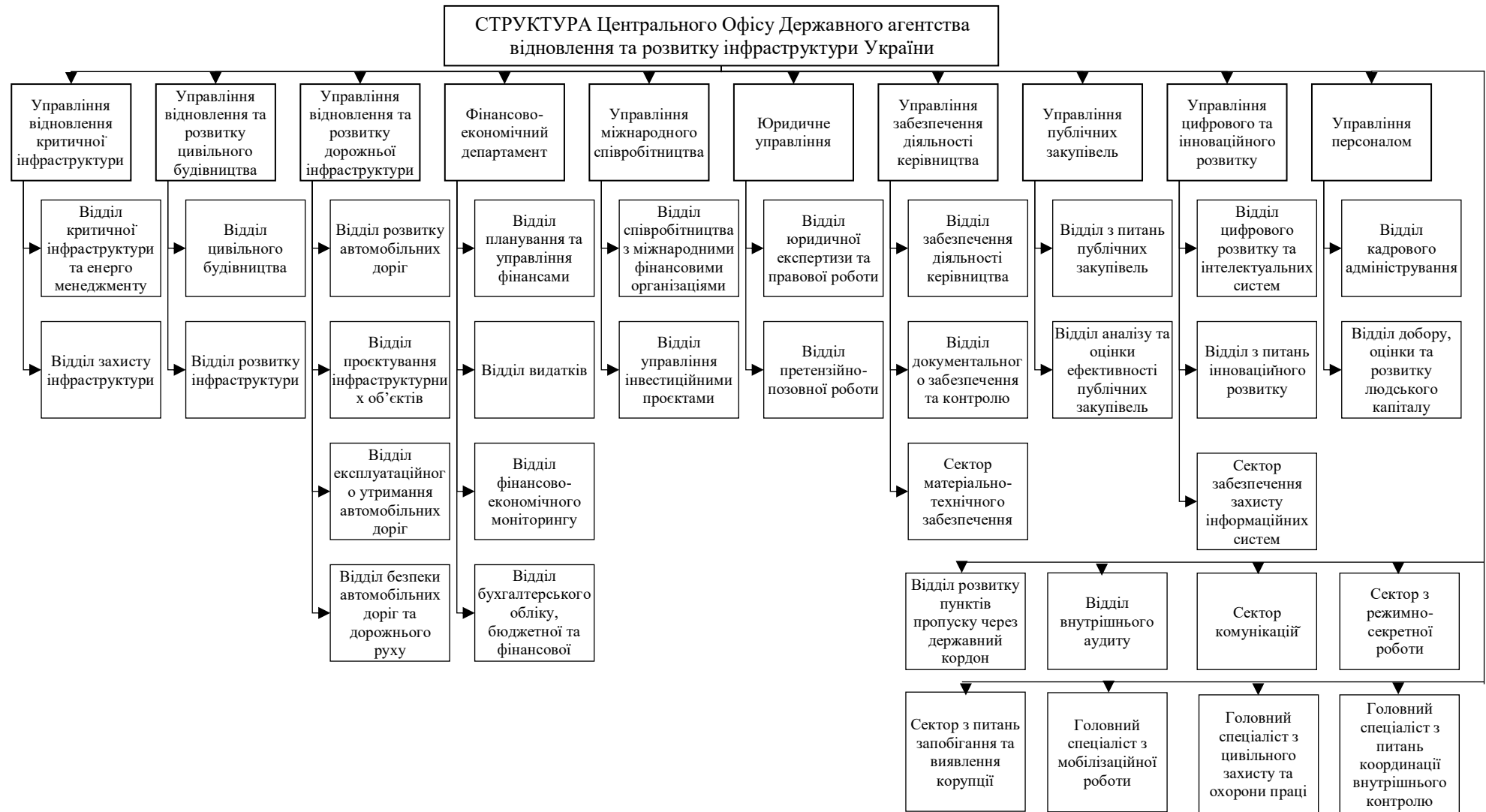


Рис. 2.8. – Структура Центрального Офісу Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури

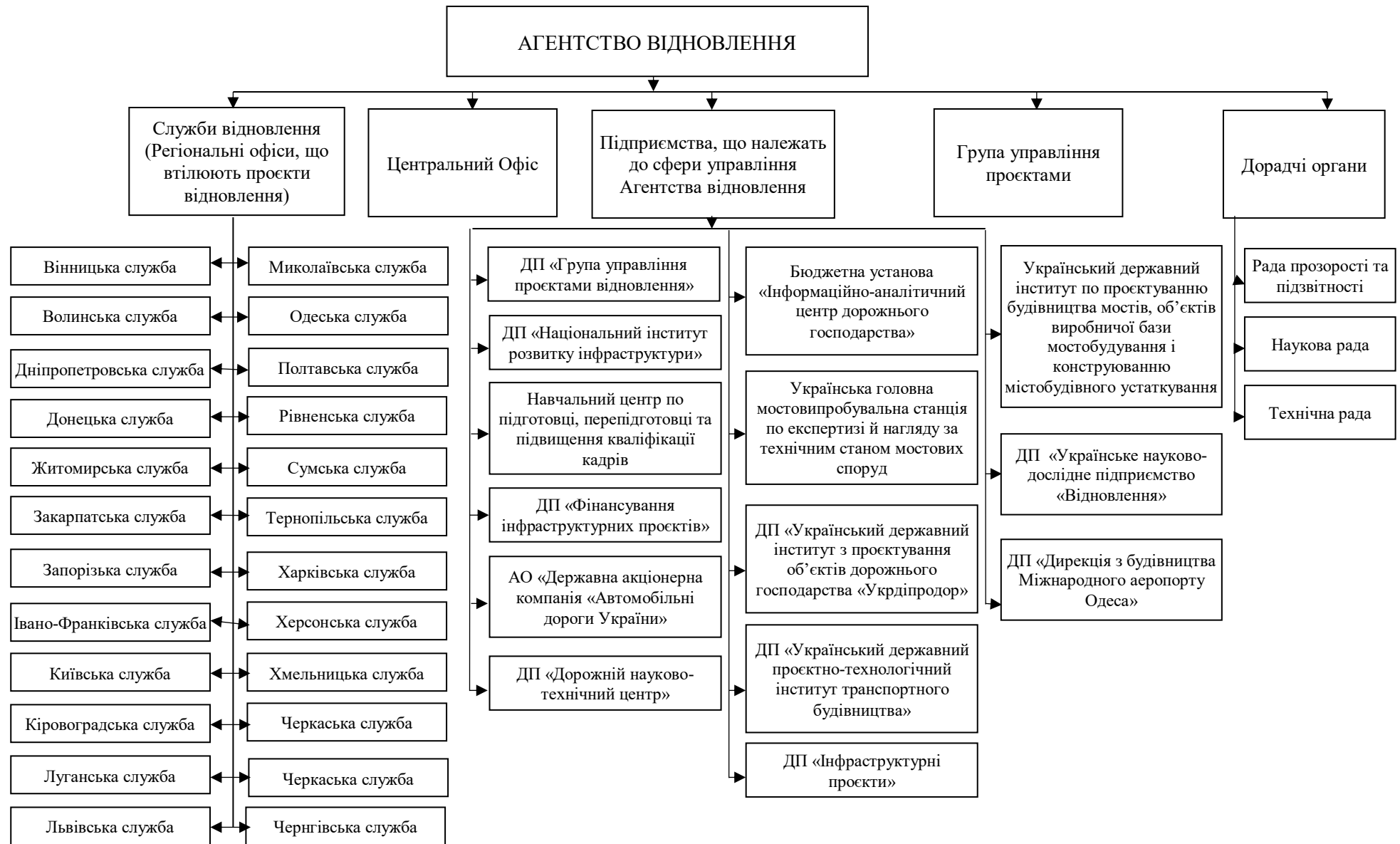


Рис. 2.9. – Підприємства, що належать до сфери управління Агентства відновлення

До формування та реалізації політики у сфері дорожнього господарства долучаються також інші центральні органи виконавчої влади. Міністерство фінансів України [103] відіграє важливу роль у забезпеченні фінансування дорожнього господарства через Державний дорожній фонд [93], розробці механізмів фінансування та контролі за їх використанням. Міністерство економіки України [87] формує економічну політику, враховуючи вплив дорожнього господарства на економічний розвиток країни. Міністерство розвитку громад та територій України здійснює координацію діяльності різних органів у сфері розвитку інфраструктури, включаючи дорожню, та забезпечує реалізацію державної політики на регіональному рівні [102].

Важливим аспектом є дослідження механізмів координації між цими органами, адже ефективна взаємодія між ними є запорукою успішної реалізації державної політики у сфері дорожнього господарства.

Спеціалізовані державні установи, такі як Державна служба з безпеки на транспорті [101], АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» [115] та інші, виконують важливі функції у забезпеченні безпеки дорожнього руху, контролі за якістю доріг та залученні інвестицій, сприяючи підвищенню ефективності та безпеки дорожнього господарства. Проте діяльність державних органів у сфері дорожнього господарства стикається з низкою викликів. Серед них можна виділити бюрократизацію, корупційні ризики, недостатню координацію між різними органами та рівнями управління, а також дублювання функцій. Ці проблеми негативно впливають на ефективність публічного управління, призводять до нераціонального використання ресурсів та затягування процесів прийняття та реалізації рішень.

Для подолання цих проблем необхідні комплексні заходи, зокрема оптимізація інституційної структури, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, посилення контролю за використанням бюджетних коштів, впровадження сучасних технологій управління та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу управління дорожнім господарством.

Ці проблеми свідчать про недоліки в реалізації принципів ефективності, прозорості та підзвітності на центральному рівні, а також про системні дисфункції в управлінні, де неефективна координація між різними елементами (міністерствами, агентствами) гальмує адаптивність всієї системи управління дорожнім господарством. Проведений аналіз діяльності ключових суб'єктів публічного управління розвитком дорожнього господарства на центральному рівні дозволяє систематизувати їх основні функції та ідентифіковані проблеми (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2. – Функції та проблеми ключових суб'єктів публічного управління розвитком дорожнього господарства на центральному рівні

Суб'єкт управління	Основні функції у сфері дорожнього господарства (ДГ)	Ідентифіковані проблеми / Виклики
1	2	3
Міністерство розвитку громад та територій України	Формування та імплементація державної політики; стратегічне планування; нормативно-правове регулювання; визначення пріоритетних напрямків розвитку ДГ; координація дій інших органів управління.	– ефективність координації та комунікації з іншими стейкхолдерами; – вплив політичних факторів на прийняття рішень.
Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення)	Основний виконавчий орган у сфері управління автомобільними дорогами загального користування; планування, будівництво, реконструкція, ремонт та утримання доріг; забезпечення технічного стану доріг та безпеки руху.	– оцінка спроможності ефективно реалізовувати державну політику, забезпечувати належний стан мережі, впроваджувати інновації та ефективно використовувати бюджетні кошти.
Міністерство фінансів України (Мінфін)	Забезпечення фінансування ДГ через Державний дорожній фонд; розробка механізмів фінансування; контроль за використанням фінансових механізмів.	– забезпечення стабільності та достатності фінансування галузі; – ефективність розподілу та контролю коштів.

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3
Міністерство економіки України (Мінекономіки)	Формування економічної політики з урахуванням впливу ДГ на економічний розвиток країни.	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція стратегій розвитку ДГ у загальну економічну політику країни; – оцінка економічного ефекту від розвитку інфраструктури.
Інші центральні органи виконавчої влади (загалом)	Координація діяльності різних органів у сфері розвитку інфраструктури (Міністерство розвитку громад та територій України); забезпечення безпеки дорожнього руху, контроль якості доріг, залучення інвестицій (спеціалізовані держустанови).	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня координація між різними органами та рівнями управління; – дублювання функцій; – бюрократизація; – корупційні ризики; – нераціональне використання ресурсів; – затягування рішень.
Спеціалізовані державні установи (Державна служба з безпеки на транспорті, АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»)	Забезпечення безпеки дорожнього руху; контроль за якістю доріг; залучення інвестицій; сприяння підвищенню ефективності та безпеки ДГ.	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність контрольних функцій; – уникнення дублювання повноважень; – ресурсне забезпечення; – прозорість та підзвітність.

Таким чином, таблиця 2.2. узагальнює, що функціонування центрального рівня управління розвитком дорожнього господарства, попри наявність чітко визначених повноважень ключових гравців, стикається з низкою системних викликів, що потребують вирішення.

Варто зазначити, що у відповідь на виявлені дисфункції у 2024–2025 роках архітектура управління зазнала змін у рамках реформи управління публічними інвестиціями (PIМ). Зокрема, було утворено Стратегічну інвестиційну раду (CIP) як найвищий орган політичного узгодження пріоритетів. Однак, як показує наш аналіз, на поточному етапі механізми взаємодії між Радою, Міністерством та Агентством відновлення ще не відлагоджені остаточно. Спостерігається ризик централізації рішень без

належного інженерного обґрунтування, оскільки «фільтр» технічної оцінки проєктів ще не працює автоматизовано.

Наступним важливим елементом системи, що підлягає аналізу, є регіональний рівень управління, де центральну роль відіграють Обласні державні адміністрації (ОДА) [108]. Як провідні органи виконавчої влади на місцях, вони несуть відповідальність за адаптацію національних стратегій та програм розвитку до специфіки кожного регіону, враховуючи його географічне положення, економічний потенціал та соціальні особливості. Це включає розробку регіональних програм розвитку дорожньої інфраструктури, визначення пріоритетних напрямків інвестицій (зокрема, через механізм координації з донорами у межах Регіональних офісів міжнародного співробітництва), а також контроль за виконанням робіт на дорогах регіонального та місцевого значення.

Однією з ключових функцій ОДА є координація дій районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування у сфері дорожнього господарства [108]. Забезпечуючи узгодженість дій та єдиний підхід, ОДА сприяють ефективному вирішенню проблем та реалізації проєктів розвитку дорожньої інфраструктури на місцевому рівні. Вони також відіграють важливу роль у наданні методичної та консультативної підтримки місцевим органам влади, допомагаючи їм у розробці та впровадженні ефективних рішень, що відповідають потребам та особливостям кожної територіальної громади.

Крім того, ОДА здійснюють контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів, що виділяються на розвиток та утримання дорожньої інфраструктури на регіональному рівні [108]. Це включає проведення перевірок, аналіз фінансової звітності та вжиття заходів для усунення виявлених порушень. Такий контроль є важливим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності у використанні бюджетних коштів, а також запобігання корупції та зловживанням.

ОДА також відповідають за контроль якості виконання дорожніх робіт, забезпечуючи дотримання державних стандартів та технічних норм, а також здійснюють контроль за якістю матеріалів та виробів, що використовуються у дорожньому будівництві. Це сприяє підвищенню безпеки та довговічності дорожньої інфраструктури, а також забезпечує ефективне використання коштів.

Обласні державні адміністрації відіграють важливу роль у вирішенні регіональних проблем дорожнього господарства, таких як недостатнє фінансування, незадовільний стан доріг, відсутність транспортного сполучення між населеними пунктами та небезпечні ділянки доріг. Вони розробляють та реалізують регіональні програми та проекти, спрямовані на вирішення цих проблем, залучають інвестиції та співпрацюють з центральними органами влади та місцевим самоврядуванням для забезпечення комплексного та системного підходу до розвитку дорожньої інфраструктури.

Ефективність діяльності обласних державних адміністрацій у сфері дорожнього господарства залежить від низки факторів, включаючи рівень фінансування, кадровий потенціал, якість взаємодії з центральними та місцевими органами влади, а також рівень залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Проте, незважаючи на значні повноваження та відповідальність, ОДА стикаються з низкою викликів, таких як обмеженість фінансових ресурсів, недостатня кваліфікація кадрів та недостатній рівень розвитку механізмів громадської участі. Подолання цих викликів потребує подальшого вдосконалення інституційної спроможності ОДА, підвищення рівня їх фінансової автономії та розширення можливостей для залучення громадськості до процесів прийняття рішень.

Роль ОДА в координації та контролі на регіональному рівні є важливою для забезпечення вертикальної узгодженості у межах змішаної моделі управління. Проте, ефективність виконання цих функцій залежить від чіткості розподілу повноважень та ресурсного забезпечення, що безпосередньо пов'язано з принципами ефективності та субсидіарності.

Децентралізація влади в Україні надала органам місцевого самоврядування (ОМС) значну роль у публічному управлінні розвитком дорожнього господарства [107]. Законодавство покладає на них відповідальність за будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг місцевого значення, що є критично важливим для забезпечення транспортної доступності та розвитку територіальних громад. Децентралізація не лише розширила повноваження ОМС у сфері управління дорожнім господарством, а й надала їм більшу фінансову автономію, відкриваючи нові можливості для розвитку місцевої інфраструктури.

Проте, реалізація цих можливостей стикається з рядом викликів. Обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів, особливо в умовах економічних труднощів та повоєнної відбудови, є одним з основних бар'єрів для ефективного управління дорожнім господарством. Недостатній інституційний потенціал та брак кваліфікованих кадрів у багатьох ОМС також ускладнюють процес планування, реалізації та контролю за дорожніми проектами. Крім того, відсутність належного досвіду та знань у сфері управління дорожнім господарством може призводити до прийняття неефективних рішень та нераціонального використання ресурсів.

Передача повноважень на рівень ОМС відповідає принципу субсидіарності, однак виклики, пов'язані з фінансовими та інституційними спроможностями, вказують на необхідність подальшого вдосконалення механізмів підтримки для реалізації цього принципу на практиці. Також важливо забезпечити підзвітність ОМС перед громадами та державою за виконання нових функцій.

Для подолання цих викликів необхідно вжити комплексних заходів, спрямованих на зміцнення фінансової та інституційної спроможності ОМС. Одним з можливих шляхів є надання цільової державної підтримки у вигляді субвенцій, грантів та інших фінансових інструментів, що дозволить ОМС реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти та підвищувати якість місцевих доріг. Важливим є також розвиток інституційного потенціалу ОМС

через розробку та впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників, залучення експертів та консультантів, а також створення платформ для обміну досвідом між різними громадами.

Створення сприятливих умов для залучення інвестицій у дорожнє господарство є ще одним важливим напрямом розвитку. Це може включати розробку та впровадження інвестиційних програм та проєктів, спрощення процедур отримання дозволів та ліцензій, а також створення механізмів державно-приватного партнерства, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси та експертизу приватного сектору.

Розвиток механізмів участі громадськості у прийнятті рішень на місцевому рівні є невід'ємною складовою ефективного публічного управління дорожнім господарством. Залучення громадян до процесів планування, реалізації та контролю за дорожніми проєктами сприятиме врахуванню їхніх потреб та інтересів, підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, а також більш ефективному використанню наявних ресурсів. Це може включати проведення громадських слухань, консультацій, опитувань, створення громадських рад при органах місцевого самоврядування, а також використання електронних платформ для збору пропозицій та скарг від громадян.

Комунальні підприємства (КП), як установи підпорядковані органам місцевого самоврядування, відіграють важливу роль у забезпеченні експлуатації та утримання місцевих доріг [107]. Вони відповідають за поточний ремонт, прибирання, зимове утримання та організацію дорожнього руху. Проте, багато КП стикаються з проблемами фінансової нестабільності, недостатньої матеріально-технічної бази та низької ефективності управління, що негативно впливає на якість їх послуг.

Для підвищення ефективності діяльності КП необхідно забезпечити їм стабільне та достатнє фінансування. Це може включати збільшення бюджетних асигнувань на утримання доріг, запровадження платного проїзду на окремих ділянках доріг місцевого значення, а також залучення інвестицій

через механізми державно-приватного партнерства. Модернізація техніки та обладнання, впровадження сучасних технологій управління та підвищення кваліфікації персоналу також є важливими чинниками підвищення ефективності роботи КП. Застосування новітніх технологій, таких як автоматизовані системи моніторингу стану доріг, інтелектуальні транспортні системи та використання альтернативних джерел енергії, дозволить оптимізувати процеси утримання та експлуатації доріг, підвищити їх безпеку та довговічність, а також зменшити негативний вплив на довкілля.

Проблеми ефективності комунальних підприємств вказують на потенційну доцільність застосування окремих інструментів NPM, таких як аутсорсинг певних робіт чи впровадження показників ефективності. Водночас, важливо не втрачати фокус на суспільній цінності (PVM), яку мають створювати ці підприємства, забезпечуючи якісне та доступне утримання місцевих доріг для громади.

Таким чином, місцевий рівень відіграє ключову роль у розвитку та утриманні дорожньої інфраструктури в Україні. Зміцнення фінансової та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності діяльності комунальних підприємств, активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень та впровадження інноваційних технологій є важливими чинниками успішного розвитку дорожнього господарства на місцевому рівні та забезпечення сталого розвитку дорожньої інфраструктури в Україні.

Недержавні актори відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного публічного управління розвитком дорожнього господарства України, доповнюючи та підсилюючи функції державних інституцій. Громадські організації, виступаючи адвокатами інтересів громадян, здійснюють громадський контроль та беруть участь у розробці та реалізації проєктів, сприяючи підвищенню прозорості та підзвітності публічного управління. Їх внесок підтверджується успішними кейсами моніторингу якості дорожніх

робіт, проведення громадських експертиз та організації публічних консультацій.

Бізнес-структури, зокрема підрядні організації та інвестори, є ключовими партнерами держави у реалізації інфраструктурних проєктів, забезпечуючи фінансування, будівництво, утримання доріг та впровадження інноваційних технологій. Синергія державно-приватного партнерства, заснована на принципах прозорості та взаємної вигоди, стимулює залучення інвестицій та прискорює розвиток дорожньої інфраструктури.

Наукові установи здійснюють науково-технічну підтримку [114], проводять дослідження, розробляють інноваційні технології та матеріали, надаючи експертні оцінки та рекомендації, що сприяють підвищенню ефективності управління дорожнім господарством. Міжнародні організації, такі як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк та Європейська комісія, надають фінансову та технічну допомогу, сприяють впровадженню європейських стандартів та здійснюють моніторинг реформ, відіграючи важливу роль у модернізації галузі.

Узагальнюючи аналіз організаційно-функціональних засад, можна констатувати наявність системної кризи в управлінні галуззю, яка характеризується такими структурними диспропорціями:

1. Інституційний розрив між стратегією та даними. Попри наявність розгалуженої структури Агентства відновлення (включаючи ДП «Укрдїпродор» та наукові інститути), у системі управління відсутня єдина інтегрована функція управління даними про активи (Asset Management). Стратегічні рішення про розподіл фінансування (на рівні Міністерства чи Стратегічної інвестиційної ради) часто приймаються на основі застарілих або фрагментарних даних, що суперечить принципам доказової політики (Evidence-based policy).

2. Проблема «цифрової сліпої зони». Хоча в Україні законодавчо закріплено використання екосистеми DREAM (Закон № 4225-IX), наш аналіз показує, що на поточному етапі вона фокусується переважно на фінансовому

та процедурному моніторингу проєктів. При цьому відсутня ланка, яка б наповнювала DREAM верифікованими інженерними даними про стан покриття (RAMS). Це створює ситуацію, коли держава «цифровізує процес витрачання коштів», але не «процес прийняття рішень про пріоритети».

3. Криза інституційної спроможності на місцях. Передача 117,6 тис. км доріг на баланс ОДА та ОМС в ході децентралізації не була підкріплена відповідним трансфером управлінських технологій. Більшість громад не інтегровані в систему міжнародного співробітництва і не володіють методологією підготовки інвестиційних проєктів («bankable projects») за стандартами МФО.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що існуюча організаційно-функціональна модель публічного управління дорожнім господарством вичерпала свій ресурс ефективності. Вона сформувалася в умовах мирного часу і не здатна адекватно реагувати на виклики воєнного стану та вимоги євроінтеграції. Це актуалізує необхідність переходу до удосконаленої змішаної моделі, яка б інтегрувала інженерну логіку (RAMS) з управлінською прозорістю (DREAM) та стратегічним плануванням (PIM), що повністю відповідає принципам Digital Era Governance, обґрунтованим у першому розділі. Детальний аналіз нормативно-правових передумов для такої трансформації буде здійснено у наступних підрозділах.

2.2. Нормативно-правове забезпечення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства

Актуальність дослідження нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України набуває особливої значущості в сучасних умовах. Обмеженість ефективних механізмів координації між різними рівнями влади (центральною, регіональною, місцевою) ускладнює управління дорожнім господарством, створюючи бар'єри для прозорого та підзвітного процесу прийняття рішень. Це особливо

критично в умовах обмежених фінансових ресурсів, які часто стають причиною корупційних ризиків та гальмують сталий розвиток інфраструктури. Відновлення та підтримання функціонування дорожньої мережі є необхідним для забезпечення обороноздатності, надання гуманітарної допомоги, економічного відновлення та соціальної стабільності, що робить питання нормативно-правового забезпечення ще більш актуальним в умовах воєнного стану.

Перегляд нормативного поля та проактивна позиція держави щодо залучення інвестицій у дорожнє господарство можуть створити сприятливі умови для розвитку інфраструктури як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Впровадження сучасних стандартів управління, адаптованих до європейських вимог, сприятиме покращенню інвестиційного клімату та залученню додаткових інвестицій, необхідних для відбудови та модернізації дорожньої мережі. Це, у свою чергу, дозволить забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, мінімізувати корупційні ризики та підвищити прозорість і підзвітність процесу управління. Адаптація нормативно-правового середовища до сучасних вимог стане запорукою сталого розвитку дорожнього господарства, сприятиме економічному зростанню та підвищенню якості життя громадян, що особливо важливо в період післявоєнного відновлення України.

Аналіз наукових досліджень та публікацій щодо нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України виявляє певний дисбаланс у висвітленні цієї проблематики. Зокрема, є певне дослідження [9], яке вказує на невідповідність українського законодавства у сфері дорожнього господарства вимогам ЄС, що створює перешкоди для розвитку галузі та інтеграції України до європейського транспортного простору. Це особливо актуально в умовах війни, коли Україна потребує підтримки міжнародних партнерів та швидкої адаптації до європейських стандартів. Далі робота [25] ідентифікує численність та неузгодженість нормативно-правових актів, що регулюють розвиток

транспортної інфраструктури, проте пропонує довгострокові рішення, які не відповідають нагальним потребам воєнного часу, таким як оперативне відновлення зруйнованих доріг та мостів, забезпечення логістики військових та гуманітарних вантажів. Інші вчені [15; 51] пропонують огляд нормативної бази, що регулює дорожнє господарство, але не заглиблюються в аналіз її дієвості в кризових умовах та не розглядають питання взаємодії різних рівнів влади у процесі управління дорожнім господарством в умовах надзвичайних ситуацій. Це особливо важливо в умовах війни, коли необхідна тісна координація та оперативне прийняття рішень на всіх рівнях.

Існують й інші думки: напр., дослідження [60; 83] пропонують цінні погляди на зарубіжний досвід та історичний контекст, але не надають конкретних рекомендацій щодо адаптації цього досвіду до сучасних реалій України, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Вони не враховують специфіку українського законодавства, інституційного середовища та фінансових можливостей, що може ускладнити пряме перенесення зарубіжного досвіду на український ґрунт. Пархета В. І. [76] виявляє недоліки адміністративно-правового забезпечення функціонування дорожньої інфраструктури, проте запропоновані нею шляхи вирішення не враховують особливості воєнного стану, коли необхідні більш гнучкі та оперативні механізми управління, спрощені процедури та можливість залучення додаткових ресурсів, зокрема міжнародної допомоги. Інша група авторів [42] фокусується на дослідженні стану та перспектив розвитку дорожньої інфраструктури в регіонах, що постраждали від збройного конфлікту на сході України до повномасштабного вторгнення. Проте їх дослідження не охоплює всю територію країни та не враховує повномасштабної воєнної агресії, яка розпочалася у 2022 р. і суттєво змінила ситуацію у дорожньому господарстві, вказуючи на значні руйнування та на перегляд пріоритетів у розвитку інфраструктури. Відзначимо і роботу [140], яка надає цінний аналіз особливостей функціонування публічного управління в умовах війни загалом, але не конкретизує їх стосовно дорожнього

господарства. Дослідження «Будівництво та ремонт автомобільних доріг: зелена книга» [88], хоча й є важливим джерелом інформації щодо регуляторного поля та конкуренції у сфері дорожнього будівництва та ремонту, не розглядає специфіку воєнного стану та його вплив на планування, фінансування, реалізацію та контроль дорожніх проєктів.

Таким чином, не можна сказати, що є дослідження з комплексним підходом до вирішення проблеми нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України з урахуванням викликів воєнного часу та потреб післявоєнної відбудови. Враховуючи це, невирішеними залишаються наступні питання:

– Дослідження нормативно-правової бази, механізмів публічного управління та їх ефективності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови з урахуванням усіх аспектів, включаючи фінансові, організаційні та правові. Це дослідження має включати аналіз не лише законів та підзаконних актів, а й практику їх застосування, а також виявлення прогалин та суперечностей у законодавстві.

– Аналіз та адаптація передового міжнародного досвіду з урахуванням євроінтеграційних прагнень України та специфіки воєнного часу, з акцентом на практичні рішення, які можна застосувати в українських реаліях. Це потребує вивчення досвіду країн, які стикалися з подібними викликами, аналізу їхніх успіхів і невдач, а також адаптації найкращих практик до українського контексту.

– Формулювання конкретних рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення та механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України з метою підвищення їхньої ефективності, прозорості та адаптивності до сучасних викликів, з урахуванням потреб воєнного часу та післявоєнної відбудови. Ці рекомендації повинні базуватися на результатах аналізу, враховувати специфіку українських реалій та запропонувати конкретні кроки для вдосконалення системи публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Аналіз поточного стану нормативно-правової бази, що забезпечує здійснення публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнного стану, виявляє складну та багатогранну картину, що характеризується як певними досягненнями, так і значними викликами. З одного боку, існують базові законодавчі акти, що регулюють дорожню галузь загалом, та прийнято низку нормативних актів, спрямованих на оперативне реагування на виклики воєнного часу. З іншого боку, ці акти не завжди враховують специфіку воєнного часу та не створюють цілісної системи управління, що призводить до певних проблем та невідповідностей. Серед базових законодавчих актів, що регулюють дорожню галузь загалом, виділяються закони «Про автомобільні дороги» [89] та «Про транспорт» [114]. Ці закони встановлюють загальні принципи управління дорожнім господарством, визначають права та обов'язки учасників дорожнього руху, а також регламентують питання будівництва, утримання та ремонту доріг. Однак, їх положення не завжди враховують специфіку воєнного часу, та викликів, пов'язаних з масштабними руйнуваннями інфраструктури, що вимагає додаткового регулювання на рівні підзаконних актів.

Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [90] та Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [109] надають уряду широкі повноваження щодо управління всіма сферами суспільного життя, зокрема дорожнє господарство. Ці акти дозволяють Уряду швидко реагувати на зміну ситуації і приймати необхідні рішення для забезпечення обороноздатності та безпеки країни. Проте, їх загальний характер і відсутність детальних положень щодо конкретних заходів у сфері дорожнього господарства створюють певну невизначеність та ускладнюють прийняття ефективних рішень на місцях.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України» [91] визначає Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (віднедавна) як ключовий орган, відповідальний за відновлення

дорожньої інфраструктури. Однак, положення цієї постанови не враховують особливості воєнного часу та потребують уточнення щодо повноважень, функцій та механізмів взаємодії агентства з іншими органами влади в умовах воєнного стану, особливо з військовими адміністраціями, які відіграють важливу роль в управлінні на місцях. Для оперативного реагування на виклики воєнного часу було прийнято низку постанов Кабінету Міністрів України, таких як «Деякі питання фінансування робіт щодо відновлення зруйнованого майна та інфраструктури» [24], «Деякі питання підвищення обороноздатності держави на період воєнного стану в Україні» [23] та «Деякі питання відновлення інфраструктури» [20]. За задумом урядовців, ці постанови мають спростити деякі процедури, визначити пріоритети фінансування та створити нові механізми залучення коштів, зокрема, міжнародної технічної допомоги. Проте, вони мають фрагментарний характер і не створюють цілісної системи управління дорожнім господарством в умовах воєнного стану.

Аналіз правозастосування у 2023-2025 роках виявив небезпечну тенденцію формування «паралельного законодавства». З одного боку, діє Закон «Про публічні закупівлі». З іншого – постанови КМУ дозволяють укладати прямі договори під приводом «нагальної потреби». Це створює колізію, яка дозволяє обходити конкурентні процедури навіть для планових ремонтів, що викликає застереження міжнародних партнерів у звітах щодо Ukraine Facility.

Аналіз законодавства виявляє ряд прогалин та невідповідностей. Це не лише створює ризики суб'єктивізму, але й прямо суперечить принципу ефективності розподілу обмежених ресурсів та ускладнює підзвітність за прийняті рішення. Також недостатньо врегульовані питання організації дорожнього руху в умовах воєнного стану, зокрема, щодо пріоритетності проїзду військової техніки та забезпечення безпеки дорожнього руху в умовах підвищених ризиків, що може призводити до аварійних ситуацій та затримок у пересуванні військ та гуманітарних вантажів. Крім того, відсутні конкретні механізми залучення громадськості до процесів прийняття рішень щодо

відновлення дорожньої інфраструктури, що може призводити до недостатнього врахування потреб місцевих громад та зниження рівня довіри до влади. Недостатнє врегулювання питань безпеки та відсутність механізмів залучення громадськості свідчать про неповну реалізацію принципів безпеки (як складової суспільної цінності – PVM) та партисипативності (ключового елементу Good Governance).

Слід відзначити, що також спостерігаються колізії між різними нормативними актами щодо повноважень органів влади у сфері дорожнього господарства та підходів до фінансування. Такі колізії порушують принцип правової визначеності (основа законності) та негативно впливають на ефективність функціонування всієї системи управління, створюючи передумови для конфліктів та неефективного використання ресурсів. Наприклад, можуть виникати суперечності між загальними положеннями законів та спеціальними нормами, прийнятими у зв'язку з воєнним станом, що може призводити до дублювання функцій, конфліктів компетенції та неефективного використання коштів, що є особливо критичним в умовах обмежених ресурсів під час війни.

Військова агресія РФ проти України, що розпочалася у лютому 2022 р., спричинила суттєві зміни у системі публічного управління розвитком дорожнього господарства. Необхідність оперативного реагування на військові виклики, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та відновлення зруйнованих об'єктів призвели до трансформації розподілу повноважень, механізмів координації та прийняття рішень, а також контролю за використанням ресурсів. В умовах воєнного стану спостерігається тенденція до централізації влади та розширення повноважень центральних органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів України отримав право приймати нормативно-правові акти з питань дорожнього господарства у скороченому порядку, що сприяє оперативному реагуванню на потреби воєнного часу, зокрема, ухваленню рішень щодо пріоритетності відновлення певних ділянок

доріг, розподілу фінансових ресурсів та взаємодії з міжнародними партнерами.

Міністерство розвитку громад та територій України (колишнє Міністерство інфраструктури України) консолідувало основні повноваження щодо планування, координації та контролю заходів з відновлення та утримання доріг. Це дозволяє забезпечити єдиний підхід до вирішення проблем дорожнього господарства на національному рівні, але водночас може призводити до недостатнього врахування специфіки окремих регіонів та місцевих потреб. Така централізація, хоча й виправдана потребами оперативного реагування в умовах війни, створює певне напруження у співвідношенні з принципом субсидіарності та довгостроковою метою побудови змішаної моделі управління, обґрунтованої в розділі 1. Важливо проаналізувати, наскільки ці тимчасові (або постійні) зміни повноважень впливають на ефективність системи загалом та роль інших суб'єктів управління, зокрема ОДА та ОМС, описаних у підрозділі 2.1.

Суттєво зросла роль військових адміністрацій, які отримали широкі повноваження щодо управління всіма сферами життя на підконтрольних територіях, зокрема дорожнє господарство. Це дозволяє забезпечити оперативне реагування на потреби військових та цивільного населення, особливо в прифронтових зонах, де ситуація може змінюватися дуже швидко. Однак, розширення повноважень військових адміністрацій призводить до дублювання функцій та нечіткого розмежування відповідальності між ними та місцевими органами влади, що може створювати потенціал для конфліктів компетенції та ускладнювати координацію дій. Виникнення військових адміністрацій як потужних акторів управління на місцях суттєво змінює організаційно-функціональну модель, описану в 2.1. З точки зору інституційної теорії, це створює нові формальні (і неформальні) правила взаємодії, які потребують чіткого законодавчого врегулювання для уникнення конфліктів та забезпечення ефективності й підзвітності їхньої діяльності у сфері дорожнього господарства.

Незважаючи на зусилля щодо координації дій між різними рівнями влади, військовими адміністраціями, дорожніми службами та іншими зацікавленими сторонами, існуючі механізми координації демонструють недостатню ефективність. Недостатній обмін інформацією між різними рівнями влади ускладнює прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень, особливо в умовах, коли ситуація на фронті та в тилу може змінюватися дуже швидко. Відсутність єдиного центру прийняття рішень призводить до неузгодженості дій та розпорошення ресурсів. Різні органи влади та військові адміністрації можуть мати різні пріоритети та підходи до вирішення проблем дорожнього господарства, що може призводити до неефективного використання коштів та затримок у відновленні інфраструктури. Бюрократичні бар'єри та складні процедури погодження рішень також перешкоджають оперативному реагуванню на виклики воєнного часу, коли швидкість прийняття та реалізації рішень може бути критично важливою для забезпечення обороноздатності та безпеки країни. Ці проблеми координації яскраво ілюструють інституційну неспроможність діючої моделі реагувати на кризові умови. Відсутність ефективних механізмів мережевої взаємодії (Network Governance), закріплених у нормативно-правовому забезпеченні, призводить до зниження загальної адаптивності та ефективності системи публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Хоча централізація прийняття рішень сприяє оперативності реагування на зміну ситуації, вона може призводити до недостатнього врахування думки місцевих громад та експертів. Це може знижувати якість рішень та їх відповідність реальним потребам на місцях, що особливо важливо в умовах, коли місцеві громади та експерти можуть мати цінну інформацію про стан доріг та мостів, а також про потреби місцевого населення.

Механізми контролю за використанням бюджетних коштів та дотриманням законодавства у сфері дорожнього господарства також потребують вдосконалення. В умовах воєнного стану ризики корупції та неефективного використання ресурсів зростають, що може призводити до

значних фінансових втрат та уповільнення темпів відновлення інфраструктури. Посилення контролю з боку громадськості та незалежних органів аудиту, а також забезпечення прозорості та відкритості інформації про використання бюджетних коштів є необхідними кроками для вирішення цієї проблеми.

Триваюча війна виявила як сильні сторони системи публічного управління розвитком дорожнього господарства України, такі як здатність до оперативного реагування на зміну ситуації, так і вразливі місця, такі як недостатня координація та прозорість. Для підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення необхідно:

1) Оптимізувати розподіл повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами влади, а також військовими адміністраціями, з метою уникнення дублювання функцій та конфліктів компетенції.

2) Вдосконалити механізми координації та взаємодії між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами, забезпечуючи ефективний обмін інформацією та створення єдиного центру прийняття рішень.

3) Спростити бюрократичні процедури та забезпечити оперативність прийняття рішень з урахуванням думки місцевих громад та експертів.

4) Посилити контроль за використанням бюджетних коштів та дотриманням законодавства, забезпечуючи прозорість та відкритість інформації про використання ресурсів.

5) Розробити та впровадити комплексні підходи до планування та реалізації заходів з відновлення дорожньої інфраструктури, враховуючи технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Ці заходи дозволять створити більш ефективну та адаптивну систему публічного управління розвитком дорожнього господарства, здатну забезпечити стале функціонування інфраструктури в умовах воєнного стану та

сприяти швидкому відновленню та розвитку дорожньої мережі у післявоєнний період.

Досвід країн, які пережили збройні конфлікти та успішно реалізували програми післявоєнної відбудови, надає Україні цінні уроки для формування ефективної стратегії публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах війни та подальшої реконструкції. Розглянемо ключові аспекти законодавчих рішень, інституційних механізмів та фінансових інструментів, що були застосовані в Грузії та Ізраїлі.

Після окупації/анексії Росією у 2008 р. частини грузинської території Грузія не зупинилася розвиватися демократичним шляхом і інтегруватися з Заходом: країна прийняла низку законів, спрямованих на відновлення та модернізацію дорожньої інфраструктури. Одним з ключових актів став Закон про автомобільні дороги, який встановив чіткі процедури та механізми відновлення доріг у надзвичайних ситуаціях, що дозволило швидко реагувати на руйнування, спричинені військовими діями [165]. Також у Грузії було створено Дорожній департамент, який відповідає за планування, будівництво та утримання доріг, забезпечуючи централізоване управління та координацію робіт. Важливим кроком стало впровадження електронної системи управління дорожніми активами, що дозволило підвищити ефективність управління та контролю за використанням ресурсів, а також мінімізувати корупційні ризики, забезпечуючи прозорість та підзвітність у використанні коштів. Уряд Грузії активно залучав міжнародну фінансову допомогу, зокрема кредити від Світового банку та Європейського інвестиційного банку. Це дозволило залучити значні інвестиції у відновлення та розвиток дорожньої інфраструктури. Крім того, було впроваджено систему дорожніх зборів, яка стала додатковим джерелом фінансування для утримання та модернізації доріг.

Ізраїль має розвинуту законодавчу базу у сфері дорожнього господарства, яка враховує специфіку постійної загрози збройних конфліктів [143]. Зокрема, існують закони, що регулюють будівництво та утримання доріг

в умовах надзвичайних ситуацій, а також забезпечення безпеки дорожнього руху в прифронтових зонах. Це дозволяє забезпечити безперебійне функціонування дорожньої мережі навіть під час військових дій, забезпечуючи мобільність військ та гуманітарних вантажів. В Ізраїлі створено Національну дорожню компанію, яка відповідає за планування, будівництво та утримання доріг, забезпечуючи ефективне управління та координацію робіт. Важливу роль відіграють інженерні підрозділи армії, які здатні швидко відновлювати зруйновані дороги та мости, що забезпечує оперативне реагування на надзвичайні ситуації та мінімізує негативний вплив військових дій на транспортну інфраструктуру. Уряд Ізраїлю використовує різноманітні фінансові інструменти для фінансування дорожнього господарства, включаючи державний бюджет, дорожні збори, концесії та міжнародну допомогу. Така диверсифікація джерел фінансування дозволяє забезпечити стабільне та надійне фінансування дорожньої галузі навіть в умовах економічної нестабільності та військових витрат.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити ключові напрями для вдосконалення управління розвитком дорожнього господарства України в умовах війни та післявоєнної відбудови: необхідно здійснити галузеву адаптацію реформи управління публічними інвестиціями (РІМ), розробивши спеціальні положення щодо публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах надзвичайних ситуацій.

Ключовим завданням є внесення змін до Закону України «Про автомобільні дороги» з метою законодавчого закріплення обов'язковості застосування галузевої методики пріоритезації (на основі оборонних, соціальних та економічних факторів) для включення об'єктів до Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій. Це дозволить гармонізувати національне законодавство з вимогами міжнародних партнерів та забезпечити прозорий механізм залучення донорської допомоги.

Ключовою проблемою нормативного поля є його розсинхронізація з реформою РІМ. Базовий Закон «Про автомобільні дороги» не містить вимоги

щодо бальної оцінки (scoring) проєктів та аналізу «витрати-вигоди» (CBA). Це створює легальну можливість для «ручного» розподілу фінансування, що є неприпустимим в умовах дефіциту бюджету.

Узагальнюючи аналіз нормативно-правового забезпечення, можна констатувати, що чинна законодавча база сформувалася в умовах мирного часу і наразі має ознаки системної невідповідності викликам воєнного стану та вимогам євроінтеграції. Нами ідентифіковано три ключові групи нормативних прогалин, які гальмують розвиток галузі:

1. Нормативна розсинхронізація з реформою РІМ. Попри прийняття Закону № 4225-ІХ, який запровадив нову рамку управління інвестиціями, базовий Закон України «Про автомобільні дороги» залишається орієнтованим на застарілі процедури планування. У галузевому законодавстві відсутні чіткі, кодифіковані критерії пріоритетності (бальної оцінки) проєктів, що створює ризики «ручного» розподілу фінансування, яке є неприпустимим в умовах дефіциту бюджету.

2. Відставання галузевого регулювання від цифрових вимог. Хоча статус даних у системі DREAM законодавчо визначено, профільні нормативні акти дорожньої галузі досі не передбачають обов'язкової інтеграції з системами управління активами (RAMS). Чинне законодавство не встановлює юридичної відповідальності за невнесення або внесення недостовірних технічних (інженерних) даних до цифрових реєстрів. Це перетворює цифровізацію на формальну процедуру звітування, знижуючи її реальний управлінський ефект.

3. Застарілість моделей державно-приватного партнерства. Аналіз показав, що існуюче законодавство про концесії та ДПП не містить механізмів страхування воєнних ризиків та залучення донорських коштів (Blended Finance) як сторони договору. Без законодавчого врегулювання статусу міжнародних партнерів як гарантів інвестицій, масштабне залучення приватного капіталу у відбудову залишається неможливим.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що існуюче нормативно-правове поле є фрагментарним і потребує не точкових косметичних змін, а

системного оновлення. Ключовим завданням є імплементація до законів «цифрових запобіжників» та гармонізація галузевого законодавства з новітніми регламентами управління публічними інвестиціями. Комплекс пропозицій щодо відповідних законодавчих змін буде обґрунтовано у третьому розділі дисертаційного дослідження.

2.3. Вплив адміністративно-територіальної реформи на механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України

Актуальність дослідження трансформації публічного управління розвитком дорожнього господарства під впливом адміністративно-територіальної реформи в Україні зумовлена низкою взаємопов'язаних чинників, що мають важливе значення для соціально-економічного розвитку країни, особливо в умовах воєнних дій та повоєнної відбудови.

По-перше, дорожня інфраструктура є критично важливою для забезпечення сталого економічного зростання країни, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості українських підприємств. Якісні дороги сприяють розвитку торгівлі, логістики, туризму, а також покращують доступність населення до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг. В Україні, де стан дорожньої мережі потребує значного покращення, модернізація та ефективне публічне управління розвитком дорожнього господарства є невідкладним завданням, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень та повоєнної відбудови.

По-друге, адміністративно-територіальна реформа в Україні призвела до суттєвих змін у системі публічного управління, особливо у сфері розвитку дорожнього господарства. Децентралізація влади потребує переосмислення та адаптації механізмів публічного управління, забезпечення ефективної координації між різними рівнями влади та оптимізації використання бюджетних коштів.

Дослідження трансформації публічного управління розвитком дорожнього господарства під впливом адміністративно-територіальної реформи має теоретичну та практичну значущість. Воно спрямоване на виявлення ключових тенденцій, проблем та перспектив розвитку галузі, а також на розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління в нових інституційних умовах. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності публічного управління дорожнім господарством, забезпечення його сталого розвитку та підвищення якості життя населення.

Сучасний стан досліджень у сфері дорожнього господарства та публічного управління його розвитком в Україні характеризується зростаючою увагою до впливу адміністративно-територіальної реформи на функціонування галузі. Аналіз наукових праць вітчизняних авторів, пов'язаних з децентралізацією управління дорожньою галуззю, виявляє певні прогалини, що потребують подальшого дослідження.

Важливе значення має робота Басько А. С. та Дяченко П. В. [1], де аналізується організаційно-функціональне забезпечення управління дорожнім господарством, результати реформ та вплив військової агресії на інфраструктурні проекти. Задоя В.О. та Притика Є. В. [33] досліджують проблему повоєнного відновлення, акцентуючи увагу на комплексному підході та ролі місцевих громад. Однак обидва дослідження не розглядають вплив адміністративно-територіальної реформи на механізми публічного управління дорожньою галуззю, зокрема на ефективність координації дій між різними рівнями влади.

Іванченко В. О. та Загорняк О. В. [42] досліджують актуальну проблему стану дорожньої інфраструктури на сході України та перспективи її розвитку в умовах збройного конфлікту. Автори вказують на негативний вплив бойових дій та необхідність відновлення доріг. Мельник В. І. [67] у своїй статті досліджує важливі аспекти фінансування дорожнього господарства України в

умовах децентралізації, аналізуючи джерела формування та використання коштів Державного дорожнього фонду. Важливо дослідити, як децентралізація вплинула на розподіл відповідальності, фінансування, планування та реалізацію дорожніх проєктів у східних регіонах.

У роботі Назаркевича О. Б. [71] аналізується механізм управління дорожнім господарством в умовах децентралізації (фінансування, розподіл коштів та зміни в системі управління). Проте дослідження обмежене аналізом першого етапу реформи та зосереджене на Львівській області. Серьогіна Н. В. [125] у своїй роботі аналізує стан автодорожньої інфраструктури України та її вплив на економічний розвиток, досліджуючи ключові показники стану дорожньої галузі та порівнюючи їх з європейськими. Слід зазначити, що обидві роботи не досліджують вплив децентралізації на розподіл повноважень та фінансових ресурсів між різними рівнями влади, а також врахування подальших етапів реформи та її вплив на інші регіони України.

Солоннікова І. М. [127] у своєму дослідженні розглядає проблеми утримання дорожньої інфраструктури на місцевому рівні, аналізує нормативно-правову базу та пропонує комплекс заходів для її вдосконалення. Шарлея Р. та Каспрук І. [141] у методичному посібнику розглядають широкий спектр питань децентралізації, включаючи оптимізацію публічних послуг та управління комунальним майном. Проте ці дослідження не дають повної картини впливу адміністративно-територіальної реформи на систему публічного управління розвитком дорожнього господарства, зокрема на такі аспекти, як фінансування, планування та утримання доріг.

У посібнику «Буквар доріг майбутнього» [3], призначеному для практиків органів місцевого самоврядування, подано комплексний огляд процесів планування, фінансування, будівництва та експлуатації комунальних доріг в умовах децентралізації. Хоча автори детально розглядають практичні аспекти управління дорожньою інфраструктурою на місцевому рівні, їх аналіз обмежується переважно дескриптивним підходом і не заглиблюється в інституційні зміни, спричинені реформою.

Дослідження Ханссон [168], адресоване фахівцям у сфері транспортної політики, пропонує ґрунтовний огляд еволюції концепції управління у цій галузі та висвітлює її ключові аспекти. Незважаючи на детальний аналіз теоретичних засад управління в транспортній сфері, авторка концентрується на загальних тенденціях, не приділяючи достатньої уваги специфіці управління дорожнім господарством в умовах децентралізації, що є фокусом даного дослідження.

Таким чином, незважаючи на наявність низки досліджень, присвячених впливу адміністративно-територіальної реформи на дорожнє господарство, багато з них розглядають лише окремі аспекти проблеми, не охоплюючи комплексно всі механізми публічного управління розвитком галузі. Враховуючи це, метою цього підрозділу є заповнення цієї прогалини шляхом комплексного аналізу впливу реформи на механізми планування, фінансування, контролю у сфері дорожнього господарства України, з огляду на регіональні особливості та повоєнні виклики.

Адміністративно-територіальна реформа в Україні є комплексним процесом трансформації системи публічного управління, спрямованим на децентралізацію влади, підвищення ефективності управління та наближення послуг до громадян. Її принципи, етапність впровадження та цільові орієнтири тісно пов'язані з історичним контекстом, соціально-економічними та політичними передумовами розвитку країни. Генезис реформи сягає корінням у період здобуття Україною незалежності, коли постала необхідність реформування застарілої централізованої системи управління, успадкованої від радянської епохи. Соціально-економічні та політичні передумови реформи включають прагнення до демократизації та розширення участі громадян у прийнятті рішень, необхідність підвищення ефективності та прозорості публічного управління, потребу у зміцненні місцевого самоврядування та наближенні послуг до населення, а також невідповідність існуючої системи управління вимогам сучасної економіки та європейським стандартам.

Адміністративно-територіальна реформа в Україні призвела до значних інституційних змін на місцевому рівні. Ці зміни регламентуються низкою законодавчих актів, серед яких ключовими є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [107], Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [108] та Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [94].

Проведена реформа суттєво вплинула на органи місцевого самоврядування, змінила роль місцевих державних адміністрацій та оптимізувала процес надання адміністративних послуг населенню. Одним із ключових аспектів реформи стало створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що закріплено Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» [92]. ОТГ стали основними одиницями місцевого самоврядування, кожна з яких має власну раду як представницький орган та виконавчий комітет, що відповідає за реалізацію рішень ради. Завдяки реформі ОТГ отримали ширші повноваження у різних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист, благоустрій, містобудування та розвиток інфраструктури. Подібно до французького досвіду, описаного Соле-Пом'є [191], в Україні також спостерігається посилення ролі місцевих громад в управлінні дорожнім господарством, що потребує розвитку їх інституційної спроможності та експертної підтримки. Компетенція рад та їх виконавчих органів чітко визначена законодавством і охоплює питання місцевого значення, які громада вирішує самостійно.

Роль та функції місцевих державних адміністрацій (МДА) також зазнали змін, що відображено у Законі України «Про місцеві державні адміністрації» [108]. В умовах децентралізації МДА втратили частину контрольних функцій щодо ОТГ та зосередилися на виконанні державних завдань і координації діяльності місцевих органів влади. Пріоритети МДА змістилися в бік забезпечення законності, дотримання прав громадян та реалізації державної

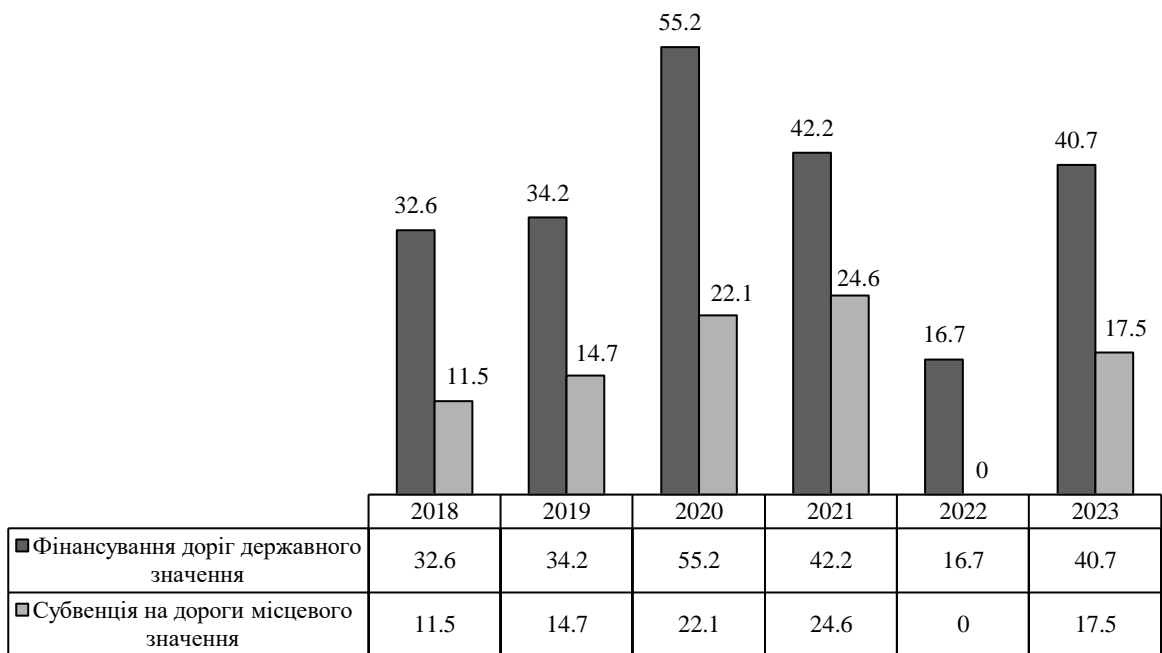
політики на місцях. Важливою складовою діяльності МДА стала співпраця з ОТГ, надання їм методичної та консультативної допомоги.

Реформа позитивно вплинула на процес надання адміністративних послуг населенню, зробивши його більш якісним та доступним. Створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) дозволило громадянам отримувати широкий спектр послуг за принципом «єдиного вікна», спрощуючи процедури та економлячи час. Розвиток електронного урядування та впровадження електронних сервісів надали можливість отримувати послуги онлайн, без необхідності відвідувати державні установи.

Інституційні трансформації на місцевому рівні, підкріплені такими законодавчими актами, як Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» [116] та Постанова Кабінету Міністрів України «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Харківської області» [91], сприяють підвищенню ефективності публічного управління, наближенню влади до громадян та створенню сприятливих умов для розвитку територій.

В умовах трансформації системи публічного управління України передача повноважень на місця постає не просто як адміністративна реформа, а як фундаментальний принцип, що пронизує всі сфери публічного управління, включаючи сферу розвитку дорожнього господарства. Децентралізація виступає рушійною силою розвитку, що забезпечує не лише підвищення ефективності функціонування системи управління, а й досягнення цілей сталого соціально-економічного розвитку. Органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження щодо управління дорожньою інфраструктурою, що супроводжується відповідним зростанням відповідальності. До їхньої компетенції належить 230 тис. км доріг у межах населених пунктів. Крім того, із 1 січня 2018 року до сфери управління обласних державних адміністрацій передано 123 тис. км автомобільних доріг місцевого значення поза межами населених пунктів [38; 3].

Ключовим інструментом реформи, що мав забезпечити фінансову спроможність громад у сфері розвитку дорожнього господарства, стало створення у 2018 році Державного дорожнього фонду та запровадження механізму субвенції на фінансування доріг місцевого значення. Аналіз динаміки розподілу коштів фонду (рис. 2.10) дозволяє оцінити реальний фінансовий вимір цього процесу.



* У 2022 році, згідно зі звітом Агентства [36], кошти Дорожнього фонду були переспрямовані на потреби оборони. Фінансування робіт на дорогах державного значення здійснювалося з Резервного фонду держбюджету. Цільова субвенція на місцеві дороги не виділялася.

** У 2023 році фінансування здійснювалося переважно із загального та резервного фондів бюджету та за рахунок коштів МФО, однак механізм субвенції було частково відновлено [37].

Джерело: побудовано автором на основі звітів Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України та Рахункової палати за 2018–2023 рр. [38; 34; 35; 36; 37; 41].

Рис. 2.10 – Динаміка фінансування доріг державного та місцевого значення у 2018–2023 рр., млрд грн

Наведені дані наочно демонструють, що, починаючи з 2018 року, місцеві бюджети почали отримувати стабільне та значне джерело фінансування для утримання та ремонту своєї мережі доріг. Пікові обсяги субвенції у передвоєнних 2020–2021 роках створили реальні передумови для активізації робіт на місцях [34; 35; 41].

Водночас, починаючи з 2022 року, позитивна динаміка змінилася різким спадом. Внаслідок початку повномасштабної війни, кошти Дорожнього фонду були частково переспрямовані на потреби оборони, а цільова субвенція на місцеві дороги у 2022 році фактично не виділялася [36; 41]. Хоча у 2023 році механізм субвенції було частково відновлено (переважно за рахунок коштів МФО та резервного фонду), обсяги фінансування вже не дозволяли говорити про системний розвиток [37].

Проте, остаточного краху модель фінансової децентралізації зазнала в умовах затяжної війни у 2024–2025 роках. У бюджетах на ці роки кошти Державного дорожнього фонду були повністю переспрямовані до загального фонду на потреби оборони. Це призвело до зникнення субвенції на місцеві дороги. Громади, які отримали на баланс 117 тис. км шляхів, залишилися без ресурсу на їх утримання, що фактично заморозило інфраструктурну децентралізацію.

Теоретичне обґрунтування децентралізації як каталізатора розвитку дорожнього господарства спирається на низку концептуальних положень:

- Принцип субсидіарності – делегування повноважень на той рівень управління, який є найближчим до громадян і найкраще здатний врахувати їхні потреби та забезпечити ефективне вирішення проблем. У контексті дорожнього господарства це означає передачу відповідальності за розвиток дорожньої інфраструктури на рівень об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які найкраще обізнані з локальною специфікою та пріоритетами розвитку.

- Теорія суспільного вибору – підкреслює важливість конкуренції між різними рівнями влади та залучення громадян до процесу прийняття рішень.

В умовах децентралізації ОТГ отримують можливість конкурувати між собою за інвестиції, впроваджувати інноваційні підходи та демонструвати кращі результати в розвитку дорожньої інфраструктури, що стимулює загальний прогрес у галузі.

– Концепція «Good Governance» – акцентує увагу на таких принципах управління, як прозорість, підзвітність, ефективність та участь громадськості, реалізації цих принципів у сфері дорожнього господарства, забезпечуючи відкритість інформації, громадський контроль та залучення громадян до процесів планування та реалізації проєктів.

Серед ключових принципів публічного управління розвитком дорожнього господарства, що тісно корелюють з децентралізацією, слід виділити ефективність, сталість, інноваційність та партисипативність (залучення громадськості).

Ефективність у контексті публічного управління розвитком дорожнього господарства передбачає здатність системи до оптимального використання ресурсів, своєчасного реагування на виклики та задоволення потреб громадян. Децентралізація, делегуючи значну частину повноважень на рівень ОТГ, сприяє підвищенню ефективності за рахунок *наближення процесу прийняття рішень до місцевого рівня* (ОТГ, володіючи детальною інформацією про локальні потреби та особливості, здатні оперативніше визначати пріоритети розвитку дорожньої інфраструктури та ефективніше розподіляти ресурси); *підвищення гнучкості та адаптивності системи* (децентралізована система управління здатна швидше реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, адаптувати стратегії розвитку та впроваджувати необхідні корективи у плани); *стимулювання конкуренції між ОТГ* (децентралізація створює умови для конкуренції між громадами за інвестиції, що спонукає їх до пошуку ефективніших рішень та підвищення якості управління розвитком дорожнього господарства). Однак, важливо враховувати, що децентралізація може призвести до дисбалансу між загальнонаціональними та локальними інтересами. Бондемарк та ін. [146] виявили, що планувальники

інфраструктури надають більше значення загальним вигодам від проєктів, ніж громадськість, яка більше зосереджена на рівномірному розподілі цих вигод. Це дослідження перегукується з проблематикою даної статті, де розглядається вплив адміністративно-територіальної реформи на управління дорожнім господарством України, яке має враховувати як загальнонаціональні, так і локальні інтереси.

Сталість розвитку дорожнього господарства передбачає таку організацію управлінських процесів, яка забезпечує збалансоване задоволення потреб сучасного покоління без завдання шкоди майбутнім поколінням. Децентралізація сприяє сталості за рахунок *врахування довгострокових перспектив* (ОТГ, плануючи розвиток дорожньої інфраструктури, зобов'язані враховувати не лише поточні потреби, а й довгострокові цілі сталого розвитку території); *інтеграції екологічних аспектів* (децентралізація сприяє врахуванню екологічних факторів при прийнятті рішень щодо розвитку дорожньої інфраструктури, запобігаючи негативному впливу на довкілля та сприяючи збереженню природних ресурсів); *забезпечення соціальної справедливості* (децентралізація дозволяє враховувати соціальні аспекти розвитку дорожнього господарства, забезпечуючи рівний доступ громадян до транспортної інфраструктури та соціальних послуг).

Інноваційність в управлінні розвитком дорожнього господарства є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності галузі та адаптації до сучасних викликів. Децентралізація стимулює інноваційність шляхом: створення умов для експериментування та впровадження нових технологій (ОТГ отримують більше свободи у виборі технологічних рішень для розвитку дорожньої інфраструктури, що стимулює пошук та впровадження інновацій); *залучення інвестицій в інноваційні проєкти* (децентралізація розширює можливості ОТГ щодо залучення інвестицій в інноваційні проєкти розвитку дорожнього господарства, включаючи державно-приватне партнерство та інші форми співпраці); *обміну досвідом та кращими практиками* (децентралізація сприяє обміну досвідом та кращими

практиками між ОТГ у сфері впровадження інновацій в дорожньому господарстві).

Партисипативність (залучення громадськості) є важливим елементом демократичного публічного управління розвитком дорожнього господарства. Децентралізація посилює партисипативність за рахунок: *забезпечення прозорості процесів прийняття рішень* (ОТГ зобов'язані забезпечувати відкритість інформації про планування, фінансування та реалізацію проєктів розвитку дорожньої інфраструктури); *створення механізмів для консультацій з громадськістю* (громади залучаються до обговорення планів розвитку дорожнього господарства через громадські слухання, консультації, опитування та інші форми діалогу); *залучення громадян до контролю за використанням ресурсів* (децентралізація надає громадянам інструменти для контролю за діяльністю ОТГ у сфері дорожнього господарства, що сприяє підвищенню підзвітності та прозорості управління). При цьому, як зазначають Пінські та Маккарті [184], важливим аспектом ефективної комунікації з громадськістю є проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи в місцях їх звичного перебування, що сприятиме підвищенню обізнаності та активності мешканців щодо питань розвитку дорожнього господарства.

Отже, децентралізація тісно пов'язана з ключовими принципами публічного управління розвитком дорожнього господарства. Вона створює інституційні передумови для підвищення ефективності, забезпечення сталості, стимулювання інновацій та розширення громадської участі, що в сукупності сприяє модернізації галузі та досягненню цілей соціально-економічного розвитку.

Адміністративно-територіальна реформа в Україні, яка включає в себе децентралізацію влади, призвела до суттєвих змін у механізмах публічного управління розвитком дорожнього господарства. Ефективність цих оновлених механізмів залежить від співдії різних факторів, які формують складну і динамічну систему управління у цій галузі.

Одним із найважливіших факторів є інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Від того, наскільки ефективно ОТГ можуть планувати, фінансувати та реалізовувати проєкти розвитку дорожньої інфраструктури, залежить загальний успіх реформи у цій сфері. А ця здатність, у свою чергу, визначається наявністю кваліфікованих кадрів, чіткої організаційної структури та достатніх ресурсів у ОТГ. Необхідно також забезпечити належне фінансове підґрунтя для розвитку дорожнього господарства. Обсяг коштів, який ОТГ можуть мобілізувати з різних джерел – місцевих бюджетів, державних субвенцій, інвестицій тощо, – прямо впливає на масштаб і темпи розвитку дорожньої мережі.

Ефективність управління значною мірою визначається і якістю нормативно-правової бази. Чітке й однозначне законодавство у сфері дорожнього господарства допомагає уникнути неоднозначностей та мінімізувати корупційні ризики. Важливе значення має також ефективна координація та взаємодія між різними рівнями влади – центральними органами, ОТГ та районними адміністраціями. Злагоджена співпраця і обмін інформацією між ними забезпечують узгодженість дій та допомагають уникнути дублювання функцій чи конфліктів.

Звісно, не можна ігнорувати й зовнішні фактори, які також впливають на розвиток дорожнього господарства. Це і загальний стан економіки, і рівень технологічного розвитку, і екологічні вимоги, і геополітична ситуація. Всі ці фактори можуть як позитивно, так і негативно впливати на ефективність управління у цій сфері. Комплексний аналіз і врахування всіх зазначених факторів є критично важливими для успішного функціонування оновлених механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Це допоможе забезпечити сталий розвиток галузі, покращити стан дорожньої інфраструктури та задовольнити потреби громадян у безпечному та комфортному пересуванні.

Реформа децентралізації в Україні має не лише теоретичне підґрунтя, а й значні практичні імплікації для публічного управління розвитком

дорожнього господарства. Адміністративно-територіальна реформа призвела до значного перерозподілу повноважень між центральними та місцевими органами влади у сфері управління дорожнім господарством. Зокрема, об'єднані територіальні громади (ОТГ) отримали більше автономії у прийнятті рішень щодо розвитку місцевої дорожньої інфраструктури. Боффа Ф. та Йозі А. [145] стверджують, що непряме державне втручання часто є кращим за пряме. Це може бути актуальним і для України, оскільки децентралізація призвела до змін у балансі між прямим та непрямим втручанням держави. Наприклад, держава може використовувати фінансові стимули та регуляторні механізми для стимулювання ОТГ до ефективного управління, замість прямого контролю та втручання в їх діяльність. Цей перерозподіл відповідальності призвів до трансформації механізму планування розвитку дорожньої інфраструктури місцевого значення. Якщо раніше планування здебільшого координувалося на районному чи обласному рівні, то тепер ОТГ отримали формальні повноваження самостійно розробляти місцеві програми та визначати пріоритети ремонту й будівництва доріг у межах своїх територій та бюджетів. Теоретично, це має зробити механізм планування більш гнучким, наближеним до реальних потреб громади та швидшим у реагуванні на локальні виклики, що відповідає принципу субсидіарності. Однак практична ефективність цього оновленого механізму часто обмежується недостатньою інституційною спроможністю ОТГ (браком кваліфікованих планувальників, відсутністю якісних даних про стан мережі) та складністю узгодження місцевих планів з регіональними та національними транспортними стратегіями.

Це дозволяє *враховувати локальні потреби та пріоритети* (ОТГ, знаходячись ближче до громадян, краще розуміють їхні потреби щодо розвитку дорожньої інфраструктури та можуть ефективніше планувати та реалізовувати відповідні проєкти); *підвищити оперативність прийняття рішень* (децентралізація усуває зайві бюрократичні процедури та дозволяє ОТГ швидше реагувати на виклики та приймати рішення щодо розвитку

дорожньої мережі); *забезпечити більш ефективне використання ресурсів* (ОТГ мають можливість оптимізувати витрати на розвиток дорожнього господарства та залучати додаткові джерела фінансування, що сприяє більш раціональному використанню коштів). Не менш суттєвих змін зазнав механізм фінансування дорожнього господарства на місцевому рівні. Завдяки бюджетній децентралізації, ОТГ отримали у своє розпорядження додаткові ресурси через збільшені надходження від місцевих податків (ПДФО) та прями міжбюджетні трансферти, а також цільову субвенцію з Державного дорожнього фонду на утримання та розвиток доріг місцевого значення. Це посилило фінансову спроможність громад та створило передумови для самостійної реалізації дорожніх проєктів. Проте, функціонування цього механізму зазнало кардинальних змін в умовах воєнного стану. Через переспрямування коштів Дорожнього фонду на потреби оборони у 2024–2025 роках, модель «центр-громада» (субвенція) трансформувалася у модель «громада–донор». В умовах дефіциту державних коштів ключову роль почали відігравати Регіональні офіси міжнародного співробітництва (РОМС) при ОВА, які стали майданчиками для залучення прямого фінансування від міжнародних партнерів. Це ще більше загострило проблему нерівності: громади, здатні готувати якісні проєктні заявки для донорів, отримують ресурс, тоді як інші залишаються без фінансування.

Завдяки децентралізації зростає роль громад у процесах управління розвитком дорожнього господарства. Це проявляється в участі у плануванні та прийнятті рішень (ОТГ залучають громадян до обговорення планів розвитку дорожньої інфраструктури, що дозволяє враховувати їхні потреби та пропозиції); громадському контролю за реалізацією проєктів (громадяни мають можливість контролювати хід реалізації проєктів розвитку дорожнього господарства та звертатися до місцевої влади із питаннями та пропозиціями); залученні громадських організацій до співпраці (співпраця з громадськими організаціями – важливий аспект децентралізації у сфері розвитку дорожнього господарства, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності управління).

Отже, практичні аспекти децентралізації в управлінні розвитком дорожнього господарства свідчать про її важливу роль у модернізації галузі та підвищенні її ефективності. Перерозподіл повноважень, фінансова децентралізація та активізація ролі громад створюють сприятливі умови для сталого розвитку дорожньої інфраструктури та підвищення якості життя громадян.

Вплив на публічне управління розвитком дорожнього господарства має як позитивні, так і негативні аспекти, що потребують детального аналізу для формування ефективної стратегії розвитку галузі.

Реформа сприяла підвищенню ефективності використання ресурсів, оскільки наблизила процес прийняття рішень до місцевого рівня. Об'єднані територіальні громади (ОТГ), отримавши більше свободи у розпорядженні бюджетними коштами, змогли пріоритизувати проекти розвитку дорожньої інфраструктури з урахуванням локальних потреб та залучати додаткові джерела фінансування. Реформа також активізувала роль громад у процесах управління розвитком дорожнього господарства. Завдяки громадським слуханням, консультаціям з місцевою владою та громадським ініціативам думка населення враховується при прийнятті рішень, що підвищує прозорість управління. Крім того, децентралізація створила умови для впровадження інноваційних підходів до розвитку дорожньої інфраструктури. ОТГ отримали можливість експериментувати з новими технологіями, залучати інвестиції в інноваційні проекти та обмінюватися досвідом з іншими громадами.

Водночас реформа виявила низку проблем. Однією з них є недостатня інституційна спроможність деяких ОТГ. Не всі громади мають достатній рівень професійної підготовки кадрів та організаційних ресурсів для ефективного управління розвитком дорожнього господарства.

Така недостатня спроможність стає критичним бар'єром в умовах цифровізації відновлення. Впровадження екосистеми DREAM та вимог РІМ вимагає від спеціалістів громад навичок роботи з цифровими реєстрами та підготовки інвестиційних проектів за міжнародними стандартами. Наш аналіз

показує, що для більшості сільських та селищних громад це створює непереборний «цифровий бар'єр», фактично виключаючи їх із процесів національного відновлення.

В умовах відсутності державних коштів, коли єдиним джерелом фінансування стають міжнародні донори, це перешкоджає впровадженню сучасних управлінських підходів (PVM/NPM). Відповіддю на цей виклик стала трансформація ОДА у Регіональні офіси міжнародного співробітництва (РОМС), які перебрали на себе функцію «проектних хабів», надаючи експертну підтримку громадам для залучення грантового фінансування.

Іншою проблемою є ризик посилення регіональної диспропорції у розвитку дорожньої інфраструктури. Децентралізація фінансів може призвести до того, що багатші громади матимуть більше можливостей для фінансування дорожніх проектів, тоді як бідніші громади можуть зіткнутися з обмеженими ресурсами. Також реформа виявила значні проблеми з функціонуванням механізмів координації між різними рівнями влади. Децентралізація висунула потребу у нових, переважно горизонтальних, формах взаємодії (між ОТГ, ОТГ та районами/областю), а також у трансформації вертикальної координації (ОТГ – центр). Однак, як свідчить практика, існуючі механізми координації (міжвідомчі комісії, спільні наради, процедури погодження) часто виявляються неефективними через нечітко прописані процедури, інституційні бар'єри та брак довіри; з точки зору концепції мережевого управління (Network Governance), реформа створила потребу у формуванні нових горизонтальних мереж взаємодії, проте інституційні бар'єри, як передбачає інституційна теорія, гальмують їх ефективність. Це ускладнює узгодження планів та дій між центральними та місцевими органами влади, призводить до дублювання функцій, конфліктів інтересів та неефективного використання ресурсів, особливо при реалізації проектів, що охоплюють декілька громад або мають регіональне значення. Ефективне функціонування децентралізованої системи вимагає не лише передачі повноважень, але й налагодження дієвих механізмів взаємодії між

рівнями, що є ключовим викликом для реалізації змішаної моделі управління на практиці.

Реформа також неоднозначно вплинула на механізми контролю. З одного боку, зріс потенціал громадського контролю завдяки підвищенню прозорості на місцевому рівні. З іншого боку, виникла проблема забезпечення ефективного державного контролю за якістю робіт та цільовим використанням коштів (особливо субвенції) на дорогах, переданих ОМС та ОДА. Необхідне вдосконалення як внутрішнього контролю в ОТГ, так і зовнішнього державного контролю (аудиту, технічного нагляду), а також дієвих інструментів громадського моніторингу.

Для подолання негативних наслідків та посилення позитивних тенденцій важливо підвищувати інституційну спроможність ОТГ, розробляти механізми для вирівнювання регіональної диспропорції у фінансуванні дорожнього господарства та вдосконалювати механізми координації та взаємодії між різними рівнями влади. Це дозволить забезпечити не лише економічне зростання за рахунок покращення транспортної інфраструктури, а й соціальний прогрес шляхом підвищення якості життя громадян, забезпечення їх мобільності та доступу до соціальних послуг. Децентралізація також сприяє формуванню більш демократичної та підзвітної системи управління, де громадяни мають реальний вплив на прийняття рішень щодо розвитку свого регіону. Таким чином, децентралізація врядування у сфері розвитку дорожнього господарства є необхідною умовою для побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи публічного управління, здатної забезпечити сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності країни.

Узагальнюючи вплив адміністративно-територіальної реформи на механізми управління дорожнім господарством, можна констатувати завершення етапу «формальної децентралізації» та перехід до фази «інституційної кризи», яка характеризується такими ознаками:

1. Розрив між повноваженнями та ресурсами. Передача 117,6 тис. км доріг на місцевий рівень не була підкріплена створенням стійкої фінансової

моделі. В умовах воєнного «обнулення» Дорожнього фонду, громади опинилися сам на сам із проблемою утримання інфраструктури, не маючи доступу до альтернативних джерел (ринку запозичень, повноцінних ДПП).

2. Інституційна неспроможність в умовах РІМ. Вимоги реформи управління публічними інвестиціями (РІМ) та цифровізація процесів через екосистему DREAM виявили критичний брак кваліфікації на місцях. Децентралізація повноважень без децентралізації знань призвела до того, що значна частина громад технічно не здатна освоїти доступні донорські кошти.

3. Фрагментація замість мережевої взаємодії. Замість очікуваного ефекту синергії (Network Governance), спостерігається атомізація громад. Механізми міжмуніципального співробітництва у сфері утримання доріг використовуються вкрай рідко через законодавчу неврегульованість спільних комунальних підприємств.

Таким чином, ключовим викликом для системи публічного управління на сучасному етапі є не подальша передача повноважень, а створення компенсаторних механізмів підтримки інституційної спроможності громад. Необхідна трансформація ролі обласних адміністрацій з «розподільників коштів» на «сервісні хаби», які б забезпечували громадам доступ до технологій проектування (RAMS) та інвестиційних ресурсів. Обґрунтування такої сервісно-орієнтованої моделі буде представлено у третьому розділі.

Висновки до другого розділу

У другому розділі на основі діагностики сучасного стану системи управління та оцінки впливу реформ вирішено комплекс аналітичних завдань дослідження, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Здійснено діагностику організаційно-функціональних засад управління, яка виявила складну багаторівневу архітектуру системи, що у 2024–2025 роках зазнала трансформацій через впровадження реформи системи управління публічними інвестиціями (Public Investment Management).

Встановлено, що до системи залучені Стратегічна інвестиційна рада (як найвищий орган планування), профільне Міністерство, Агентство відновлення, Міністерство фінансів, а також місцеві органи влади. Попри формальну структурованість, доведено, що взаємодія між цими суб'єктами ускладнена відсутністю єдиного цифрового середовища для обміну даними.

2. Виявлено системні дисфункції, які перешкоджають ефективному розвитку галузі:

– інституційний розрив між стратегічним плануванням та реальними даними («цифрова сліпа зона»): обґрунтовано, що стратегічні рішення про фінансування часто приймаються без належного інженерного обґрунтування через відсутність повноцінного впровадження Єдиної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (Road Asset Management System);

– цифрова фрагментарність: встановлено, що впроваджувана Єдина цифрова інтегрована інформаційно-аналітична система управління процесом відбудови (DREAM) фокусується переважно на моніторингу проєктів, залишаючи поза увагою технічний стан мережі;

– інституційні виклики на місцях: зафіксовано критичний брак кваліфікації в органах місцевого самоврядування для підготовки якісних інвестиційних проєктів («bankable projects») відповідно до вимог міжнародних донорів.

3. За результатами аналізу нормативно-правового забезпечення доведено, що існуюча база є розгалуженою, але не синхронізованою з вимогами воєнного часу та євроінтеграції, зокрема виявлено:

– галузеву нормативну прогалину у забезпеченні якості даних: попри законодавче визначення статусу системи DREAM (Закон України № 4225-IX), профільне законодавство дорожньої галузі досі не закріплює обов'язковість ведення цифрового обліку активів (Road Asset Management System) на рівні балансоутримувачів та не встановлює юридичної відповідальності за достовірність інженерних даних;

– застарілість моделей державно-приватного партнерства: нормативна база не містить дієвих механізмів страхування воєнних ризиків, що блокує залучення приватних інвесторів.

4. Встановлено, що воєнний стан виступив каталізатором ситуативної централізації повноважень на рівні Стратегічної інвестиційної ради та військових адміністрацій. Доведено, що хоча така концентрація виправдана потребами оборони, вона створила ризики «ручного управління» ресурсами та послаблення ролі громадського контролю, оскільки процедури цифрової партисипації ще не імplementовані повною мірою.

5. Оцінено вплив адміністративно-територіальної реформи, який визначено як суттєвий, але суперечливий, що проявляється у такому:

– фінансова нестабільність: передача доріг на місцевий рівень відбулася без створення стійкої фінансової моделі, що в умовах переспрямування коштів Дорожнього фонду на оборону поставило громади в залежність від донорської допомоги;

– виникнення «цифрового бар'єра»: значна частина громад технічно не здатна адмініструвати проекти в екосистемі DREAM, що фактично виключає їх із процесів національного відновлення. Це актуалізує необхідність трансформації ролі обласних державних адміністрацій (через Регіональні офіси міжнародного співробітництва) у сервісні центри підтримки громад.

6. Узагальнено практику нормотворчої діяльності центрального органу виконавчої влади у дорожній галузі за 2020–2023 роки. Виявлено тенденцію переходу від стратегічних ініціатив до тактичного ситуативного реагування. Доведено, що така реактивна позиція підкреслює відсутність системного, законодавчо закріпленого стандарту управління галуззю в кризових умовах та актуалізує необхідність переходу до удосконаленої адаптивної моделі управління.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

3.1. Вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства

Проведений у другому розділі цього дисертаційного дослідження всебічний аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України [130], зокрема у підрозділі 2.2, дозволив ідентифікувати низку системних проблем, що, безперечно, суттєво обмежують ефективність функціонування відповідних управлінських механізмів. До таких проблем, як було аргументовано встановлено, належать, серед іншого, помітна фрагментарність чинного законодавства, наявність значних прогалин та прикрих колізій у правовому регулюванні ключових аспектів галузевої діяльності, а також недостатня адаптованість існуючої нормативної бази до екстремальних умов воєнного стану та тих нових реалій, що були спричинені масштабною адміністративно-територіальною реформою. Слід зазначити, що така ситуація не є новою. Аналіз державної політики у передвоєнний період, здійснений О. В. Радченко, також вказує на те, що для цієї сфери були характерні часті зміни стратегічних орієнтирів та брак системного підходу до розбудови законодавства [120], наслідки чого спостерігаються і сьогодні.

Важливо також підкреслити, і це є одним із принципових висновків попереднього аналізу, що існуюче нормативно-правове поле не повною мірою виконує стимулюючу функцію щодо саме інноваційного та сталого розвитку дорожньої галузі, нерідко зосереджуючись переважно на питаннях поточного утримання та забезпечення базового функціонування інфраструктури, аніж на стратегічних перспективах її якісної трансформації.

З огляду на зазначене, постає цілком закономірна та нагальна необхідність у глибокому та системному вдосконаленні нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства. Таке вдосконалення, на наше переконання, має виступати не просто як формальне оновлення існуючих правових норм, а як ключова передумова для формування та подальшого підвищення ефективності механізмів публічного управління, що спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку дорожнього господарства. Адже саме якісна, сучасна та адаптивна нормативно-правова база є тим фундаментом, що здатний забезпечити прозорість, підзвітність, результативність та, що не менш важливо, стратегічну спрямованість управлінських процесів у цій стратегічно важливій для економіки та суспільства сфері.

Відтак, метою цього підрозділу є розробка та наукове обґрунтування комплексу конкретних пропозицій щодо вдосконалення вищезазначеного механізму. Ці пропозиції покликані сприяти створенню сприятливих правових умов та формуванню дієвих інструментів для ефективного публічного управління саме розвитком дорожнього господарства України, враховуючи як складні виклики сьогодення, так і довгострокові перспективи інтеграції країни до європейського економічного та інфраструктурного простору.

Результати проведеного у попередніх розділах дослідження, зокрема критичний аналіз існуючого стану нормативно-правового забезпечення (підрозділ 2.2) [130] та теоретико-методологічних основ публічного управління (розділ 1) [131, 132], з усією очевидністю підводять до висновку про назрілу необхідність не просто фрагментарних коректив, а саме системного перегляду чинної нормативно-правової бази у сфері дорожнього господарства. Такий перегляд має бути спрямований не стільки на вдосконалення регулювання поточних процесів утримання та експлуатації дорожньої мережі, скільки, що є принципово важливим, на створення дієвих правових умов та стимулів для забезпечення сталого та інноваційного розвитку усєї галузі. Слід, однак, зазначити, що подібна модернізація не може

відбуватися у вакуумі; вона має ґрунтуватися на тих фундаментальних принципах та концептуальних моделях, ефективність та доцільність яких була обґрунтована в теоретичній частині даної роботи [131, 132].

Зокрема, йдеться про імператив інтеграції принципів сталого розвитку в усі аспекти правового регулювання дорожнього господарства. Це означає, що нові та оновлені нормативно-правові акти повинні забезпечувати збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних чинників при плануванні, проєктуванні, будівництві та експлуатації дорожніх об'єктів, орієнтуючись на довгострокові суспільні потреби, а не лише на короткострокову економічну вигоду. Не менш важливим є забезпечення принципу ефективності, який у правовому вимірі має трансформуватися у чіткі, прозорі та раціональні процедури прийняття рішень, розподілу ресурсів та контролю, що мінімізують бюрократичні перепони та корупційні ризики, тим самим сприяючи досягненню максимальних результатів розвитку за наявних обмежень.

Поряд з цим, нормативно-правовий механізм публічного управління має повною мірою відображати орієнтацію на суспільну цінність (Public Value Management), закріплюючи механізми врахування потреб та інтересів усіх груп користувачів дорожньої інфраструктури та суспільства в цілому. Це передбачає створення правових умов для розвитку безпечної, доступної, комфортної та інклюзивної дорожньої мережі. Важливим є також правове стимулювання інноваційності, тобто створення таких норм, які б заохочували впровадження новітніх технологій, матеріалів та управлінських підходів, здатних підвищити якість, довговічність та ефективність дорожньої інфраструктури. Принцип адаптивності нормативно-правової бази, у свою чергу, набуває особливого значення в умовах динамічних змін та кризових ситуацій, вимагаючи створення гнучких правових механізмів, здатних оперативно реагувати на нові виклики, зокрема, пов'язані з воєнним станом та потребами повоєнної відбудови з елементами модернізації.

Нарешті, системний перегляд нормативно-правового механізму публічного управління має спиратися на обґрунтовану в підрозділі 1.1

доцільність змішаної моделі публічного управління розвитком дорожнього господарства [131]. Це означає, що законодавство повинно чітко розмежовувати повноваження між центральним, регіональним та місцевим рівнями управління, забезпечуючи стратегічну єдність на національному рівні та оперативну гнучкість і врахування місцевих особливостей на субнаціональних рівнях, одночасно створюючи правові засади для ефективної координації та взаємодії між усіма суб'єктами управління. Таким чином, системний перегляд вище згаданого механізму, що базується на зазначених принципах та моделях, є невідкладною потребою та ключовим завданням на шляху до формування ефективних механізмів публічного управління, здатних забезпечити сталий розвиток дорожнього господарства України.

З огляду на вищезазначену аргументацію щодо необхідності системного перегляду нормативно-правового механізму публічного управління розвитку дорожнього господарства та спираючись на теоретичні засади, викладені у першому розділі, видається доцільним сформулювати низку керівних принципів (або ж пріоритетів), якими, на наше переконання, має керуватися увесь процес удосконалення нормативно-правової бази у сфері розвитку дорожнього господарства, особливо в складних та динамічних умовах сьогодення. Ці принципи не є догматичними постулатами, а скоріше являють собою концептуальні орієнтири, покликані забезпечити стратегічну спрямованість та системність правотворчої діяльності. До таких засадничих принципів ми відносимо наступні:

1. *Принцип пріоритетності сталого розвитку в нормативно-правовому забезпеченні.* Йдеться про те, що кожна нова чи оновлена правова норма у сфері дорожнього господарства має проходити своєрідний «фільтр» на відповідність цілям сталого розвитку. Це означає не лише формальне декларування, а й імплементацію конкретних правових механізмів, що забезпечують інтеграцію економічних, соціальних та екологічних імперативів у всі етапи життєвого циклу дорожніх об'єктів – від стратегічного планування їх розвитку до експлуатації та утилізації. Ігнорування хоча б одного з цих

вимірів у довгостроковій перспективі неминуче призведе до дисбалансів та додаткових суспільних витрат.

2. *Принцип правового стимулювання інновацій та інвестицій у розвиток.* Нормативно-правова база повинна трансформуватися з переважно обмежувально-контролюючої на таку, що активно заохочує та підтримує залучення інвестицій (як державних, так і приватних, вітчизняних та іноземних) та впровадження інноваційних технологій, матеріалів і управлінських рішень у процесі розвитку дорожнього господарства.

3. *Принцип гнучкості та адаптивності НПЗ до динамічних умов розвитку та кризових ситуацій.* Сучасний світ, а особливо Україна, в умовах війни та глобальних трансформацій, характеризується високим ступенем невизначеності. Відтак, нормативно-правовий механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства має бути достатньо гнучким, щоб оперативно реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх умов, й адаптивним, щоб дозволяти коригувати стратегії та механізми управління без необхідності кардинального перегляду всього законодавчого масиву. Це передбачає, зокрема, розробку правових механізмів для управління в умовах надзвичайних ситуацій та швидкого відновлення з елементами модернізації, що відповідає парадигмі «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery), забезпечуючи не лише фізичну реконструкцію, а й нову функціональну якість системи.

4. *Принцип правової визначеності, стабільності та прогнозованості для довгострокового планування розвитку.* Незважаючи на потребу в гнучкості, для залучення довгострокових інвестицій та реалізації масштабних проєктів розвитку критично важливими є стабільність «правил гри», чіткість та однозначність правових норм, що регулюють повноваження суб'єктів, процедури планування, фінансування, контролю та відповідальності. Саме правова визначеність створює підґрунтя для стратегічного бачення та довгострокового інвестування в розвиток дорожньої інфраструктури.

5. *Принцип інтеграції та гармонізації з європейськими стандартами якості та управління для забезпечення розвитку.* Євроінтеграційний курс України вимагає послідовного наближення національного законодавства, стандартів та практик у сфері дорожнього господарства до відповідних норм і стандартів Європейського Союзу. Як слушно зазначається у працях Н. В. Мирної, особливості адаптації законодавства України до норм ЄС у сфері технічного регулювання вимагають системного та послідовного підходу [69], що є безумовним пріоритетом при модернізації нормативної бази дорожнього господарства. Це стосується не лише технічних аспектів (якість матеріалів, безпека конструкцій), але й управлінських підходів (прозорість закупівель, оцінка впливу на довкілля, залучення громадськості), що в комплексі сприятиме якісному розвитку української дорожньої мережі та її інтеграції в транс'європейські транспортні коридори.

Саме послідовне втілення цих принципів у процесі вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління дозволить створити міцну правову основу для формування ефективних та дієвих механізмів публічного управління, спрямованих на сталий та інноваційний розвиток дорожнього господарства України.

Спираючись на проведений у підрозділі 2.2 аналіз існуючих проблем та колізій у нормативно-правовому полі [130], а також беручи за основу обґрунтовані концептуальні засади та авторські принципи модернізації, видається можливим та науково доцільним визначити ключові напрямки вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства, які безпосередньо впливатимуть на формування та ефективність функціонування механізмів розвитку дорожнього господарства. Ці напрямки, по суті, є тими пріоритетними сферами правотворчої та правозастосовної діяльності, концентрація зусиль на яких дозволить досягти найбільш вагомих позитивних зрушень. До таких ключових напрямків, на нашу думку, слід віднести:

- удосконалення правових основ стратегічного планування та пріоритетизації проєктів розвитку дорожньої інфраструктури;
- вдосконалення нормативно-правового регулювання фінансового забезпечення програм розвитку дорожнього господарства та стимулювання інвестиційної діяльності;
- правове забезпечення впровадження інновацій, сучасних технологій та стандартів якості у процесах розвитку дорожнього господарства;
- вдосконалення нормативно-правового регулювання питань безпеки дорожнього руху та екологічної стійкості як ключових атрибутів якісного розвитку дорожньої інфраструктури;
- нормативне закріплення та оптимізація механізмів координації, взаємодії та розподілу повноважень між суб'єктами публічного управління розвитком дорожнього господарства на всіх рівнях;
- розширення та поглиблення правових засад для забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадськості й інших стейкхолдерів до процесів планування, реалізації та контролю у сфері розвитку дорожнього господарства.

Переходячи до конкретизації напрямів вдосконалення нормативно-правового механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, першочергової уваги потребує оновлення базових законодавчих актів, які формують архітектуру правового регулювання у сфері дорожнього господарства. Саме ці закони мають закласти фундаментальні основи для формування та функціонування ефективних механізмів публічного управління, орієнтованих на розвиток галузі. У цьому контексті, особливого значення набувають пропозиції до Закону України «Про автомобільні дороги» [89], Закону України «Про дорожній рух» [95], Кодексу України про адміністративні правопорушення [43], а також Бюджетного кодексу України [10].

Одним із наріжних каменів на шляху до ефективного публічного управління розвитком дорожнього господарства є чітке, функціонально

обґрунтоване та позбавлене внутрішніх суперечностей розмежування повноважень між різними суб'єктами управління. Як засвідчив аналіз, проведений у підрозділах 2.1 та 2.2 саме проблеми фрагментації відповідальності, дублювання функцій та недостатньої координації між центральними органами виконавчої влади, Агентством відновлення, обласними державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування та, в умовах воєнного стану, військовими адміністраціями, стають суттєвою перешкодою для системного стратегічного планування розвитку дорожньої мережі та ефективної реалізації відповідних проєктів. Не можна не враховувати, що така ситуація не лише знижує оперативність та результативність управлінських рішень, але й створює підґрунтя для неефективного використання обмежених ресурсів та потенційних корупційних ризиків.

Виходячи з цього, пропонується внести зміни до Закону України «Про автомобільні дороги», спрямовані на уточнення та чітке розмежування повноважень суб'єктів управління дорожнім господарством на всіх рівнях. Це уточнення має базуватися на принципах субсидіарності, децентралізації (з урахуванням її реального стану та викликів, проаналізованих у підрозділі 2.3), а також на необхідності забезпечення ефективної вертикальної та горизонтальної координації, особливо у питаннях стратегічного планування розвитку та реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Зокрема, доцільно:

– Законодавчо закріпити за Міністерством розвитку громад та територій України ключову роль у формуванні державної політики розвитку дорожнього господарства, розробці довгострокових національних стратегій та програм розвитку, встановленні єдиних стандартів та нормативів, а також у здійсненні загальної координації та моніторингу реалізації політики розвитку на загальнодержавному рівні. Його діяльність має бути зосереджена на стратегічних аспектах та координації з міжнародними фінансовими організаціями, уникаючи втручання в операційне управління.

– Чітко визначити повноваження Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України як центрального органу виконавчої влади, відповідального за реалізацію державної політики у сфері розвитку, будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг *державного* значення. Важливо нормативно закріпити його статус як держателя та оператора Єдиної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (RAMS), що забезпечує верифікацію даних для планування, а також відповідальність за впровадження інноваційних технологій та управління масштабними проєктами.

– Уточнити повноваження обласних державних (військових) адміністрацій у сфері управління дорогами місцевого значення. Їхня функція має зосередитися на координації діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема через механізм Регіональних офісів міжнародного співробітництва (РОМС) для узгодження регіональних пріоритетів з донорськими програмами та національною стратегією.

– Розширити та деталізувати повноваження органів місцевого самоврядування (ОТГ) щодо управління дорогами комунальної власності та, в межах делегованих повноважень, дорогами місцевого значення. Це має включати право на самостійне планування, залучення фінансових ресурсів (зокрема гранти та кошти ДПП). При цьому, обов'язковою умовою реалізації цих повноважень має стати використання цифрових інструментів підзвітності (екосистема DREAM), що гарантує прозорість використання коштів громади.

– Обґрунтуванням таких змін є необхідність імплементації змішаної моделі управління, яка, як було доведено в Розділі 1, поєднує переваги централізованого стратегічного планування розвитку та децентралізованого оперативного управління, що найбільше відповідає сучасним українським реаліям. Чітке розмежування повноважень, на наше переконання, сприятиме усуненню дублювання, підвищенню відповідальності кожного суб'єкта за конкретні аспекти розвитку дорожнього господарства та, як наслідок, підвищить ефективність використання ресурсів та якість реалізації проєктів

розвитку. Очікуваним ефектом є створення більш прозорої, підзвітної та скоординованої системи публічного управління, здатної забезпечити системне та стале розвиток дорожньої мережі України.

Не менш критичним аспектом, що потребує негайного нормативно-правового врегулювання в Законі України «Про автомобільні дороги», є законодавче закріплення прозорих, об'єктивних та науково обґрунтованих критеріїв пріоритетності проєктів. Як засвідчив аналіз, відсутність таких критеріїв створює ризики суб'єктивізму. В умовах обмежених ресурсів це вимагає галузевої адаптації реформи управління публічними інвестиціями (РІМ).

Виходячи з цього, пропонується доповнити Закон України «Про автомобільні дороги» окремою статтею, яка б встановлювала порядок формування галузевої частини Єдиного проєктного портфеля здійснення публічних інвестицій. На нашу думку, розробка такої системи критеріїв має базуватися на комплексній бальній оцінці, що враховує:

- *Довгострокові соціально-економічні ефекти.* Оцінка потенційного впливу проєкту на зростання ВВП, розвиток ключових галузей економіки, створення нових робочих місць. Цей показник має розраховуватися на основі стандартизованої методики аналізу вигід і витрат (Cost-Benefit Analysis – CBA), що є обов'язковою вимогою міжнародних донорів. Це дозволить кількісно виміряти суспільну цінність (PVM) інвестиції.

- *Оборонні та безпекові потреби держави.* Пріоритетність має надаватися проєктам, що мають статус інфраструктури подвійного призначення: посилюють обороноздатність, забезпечують логістику для Збройних Сил України та функціонування евакуаційних маршрутів. Ваговий коефіцієнт цього критерію в умовах воєнного стану має бути визначальним.

- *Інтеграція в міжнародні та національні транспортні коридори.* Відповідність проєкту цілям інтеграції до транс'європейської мережі TEN-T та вимогам фонду Connecting Europe Facility (CEF). Це забезпечує стратегічне сполучення України з ринками ЄС та доступ до грантового фінансування.

– *Ступінь зношеності та поточний технічний стан ділянки/об'єкту.* Оцінка має базуватися виключно на об'єктивних інструментальних даних, верифікованих через Єдину геоінформаційну систему управління активами (RAMS). Пріоритет надається об'єктам з критичними показниками зносу, модернізація яких дасть найбільший синергетичний ефект для мережі.

– *Інноваційний потенціал та відповідність принципам сталого розвитку.* Заохочення проєктів, що відповідають парадигмі «Трансформаційного відновлення», тобто не лише забезпечують фізичну якість об'єкта («Build Back Better»), а й передбачають використання енергозберігаючих технологій та відповідають екологічним стандартам ЄС.

Важливо підкреслити, що авторський підхід передбачає розробку не просто переліку, а Галузевої методики бальної оцінки. Ця методика має стати інструментом для формування галузевої частини Єдиного проєктного портфеля здійснення публічних інвестицій у межах реформи РІМ. Процес ранжування має бути автоматизованим (на основі даних RAMS) та публічним.

Законодавче закріплення такої методики сприятиме підвищенню ефективності використання коштів та забезпечить прозорість процесу прийняття рішень. Фінальний рейтинговий список проєктів повинен автоматично публікуватися в екосистемі DREAM, що дозволить громадськості та донорам бачити реальну логіку розподілу ресурсів, мінімізуючи корупційні ризики.

Особливої гостроти та актуальності в сучасних умовах набуває питання нормативного врегулювання механізмів оперативного реагування на пошкодження автомобільних доріг. Як було виявлено в ході аналізу, існуючі правові рамки не завжди забезпечують необхідну гнучкість. Тому пропонується запровадження «швидкого треку» (fast-track) процедур для відновлення критичної інфраструктури, але з обов'язковою умовою пост-фактум верифікації обсягів робіт через цифрові інструменти контролю.

Зважаючи на це, пропонується внести до Закону України «Про автомобільні дороги» зміни та доповнення, що запроваджують та деталізують правові механізми оперативного реагування на пошкодження дорожньої інфраструктури, які б не лише забезпечували швидке відновлення її функціональності, але й створювали б правові умови для її одночасного якісного розвитку та модернізації у межах стратегії «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery). Суть авторського підходу полягає у розробці таких правових моделей, які б дозволяли:

- Законодавчо закріпити процедури Fast-Track відновлення. Впровадити спрощені процедури для проєктування та експертизи об'єктів критичної інфраструктури (design-build контракти), але з обов'язковою умовою цифрової фіксації пошкоджень та обсягів робіт у системі RAMS/DREAM для забезпечення прозорості.

- Передбачити можливість інтеграції елементів модернізації та розвитку в проєкти відновлення. Це означає, що при відновленні пошкодженої дороги має розглядатися можливість не простого відтворення попереднього стану, а й, наприклад, розширення проїзної частини (якщо це обґрунтовано прогнозами розвитку транспортних потоків), підвищення категорії дороги, застосування більш довговічних та інноваційних матеріалів і технологій, впровадження елементів інтелектуальних транспортних систем, покращення параметрів безпеки руху, врахування потреб маломобільних груп населення та екологічних аспектів.

- Створити правові засади для фінансування відновлення через механізми змішаного фінансування (Blended Finance). Це передбачає можливість поєднання коштів державного бюджету, донорських грантів та приватних інвестицій у межах одного проєкту, що вимагає законодавчого врегулювання прав власності та розподілу ризиків.

- Розробити методику швидкої пріоритезації (Rapid Assessment). Закріпити модель оцінки пошкоджень, яка б враховувала не лише ступінь

руйнування, але й стратегічну важливість об'єкта для Військової мобільності (Military Mobility) та евакуації.

– Обґрунтуванням цих пропозицій є нагальна потреба у підвищенні адаптивності та ефективності системи публічного управління в кризових умовах, а також у раціональному використанні ресурсів, спрямовуючи їх не лише на ліквідацію наслідків, але й на створення більш стійкої, сучасної та безпечної дорожньої інфраструктури, що відповідатиме довгостроковим цілям розвитку країни. Очікується, що нормативне врегулювання таких механізмів дозволить значно прискорити темпи відновлення дорожньої мережі, підвищити її якість та стійкість до майбутніх викликів, а також забезпечити більш ефективне використання коштів, спрямовуючи їх на проєкти, що мають реальний потенціал для довгострокового розвитку. Такий підхід, на наше переконання, повною мірою відповідає принципам ефективності, орієнтації на результат та сталого розвитку, які є ключовими для сучасної парадигми публічного управління.

Подальший стратегічний розвиток та кардинальна модернізація дорожнього господарства України, особливо в контексті масштабних потреб повоєнної відбудови та амбітних євроінтеграційних завдань, неможливі без залучення значних обсягів довгострокових інвестицій. Як переконливо свідчить аналіз, проведений у підрозділі 2.2, а також узагальнений міжнародний досвід (підрозділ 1.3), виключно бюджетне фінансування, хоч і залишається важливим, проте об'єктивно не здатне забезпечити необхідний фінансовий ресурс для реалізації всіх нагальних проєктів розвитку. Саме тому пропонується внести до Закону України «Про автомобільні дороги», а також дотичних законодавчих актів, що регулюють інвестиційну діяльність, державно-приватне партнерство (ДПП) та концесії, комплексні зміни, спрямовані на суттєве вдосконалення правових засад залучення довгострокових інвестицій саме в проєкти стратегічного розвитку та кардинальної модернізації дорожньої інфраструктури, а також на створення дієвих правових стимулів для впровадження інноваційних рішень у цій сфері.

Слід визнати, що попри певні позитивні зрушення, чинне законодавство України у сфері ДПП та концесій все ще характеризується низкою недоліків, що стримують активне залучення приватного капіталу та передових технологій у дорожню галузь. До таких недоліків можна віднести складність та тривалість процедур, недостатній рівень захисту прав інвесторів, а також відсутність чітких механізмів стимулювання інноваційної складової проєктів. На наше переконання, для трансформації нормативно-правового поля в каталізатор, а не гальмо для інвестицій у розвиток, вдосконалення законодавства повинно включати такі ключові аспекти:

- Впровадження спрощеної моделі ДПП для малих проєктів (Small-Scale PPP). Це дозволить громадам реалізовувати локальні проєкти (наприклад, облаштування майданчиків WIM або придорожного сервісу) за типовими договорами, без складних та дорогих процедур оцінки, які вимагаються для великих концесій;

- Законодавче закріплення механізмів страхування воєнних та політичних ризиків. Внести зміни, що дозволять державі надавати гарантії інвесторам або компенсувати вартість страхування від міжнародних організацій (MIGA, DFC). Без цього пункту залучення іноземного капіталу під час війни неможливе;

- Формування системи правових стимулів для інновацій. Надання преференцій (наприклад, при оцінці тендерних пропозицій за неціновими критеріями) проєктам, що передбачають використання енергоефективних технологій та матеріалів з низьким вуглецевим слідом;

- Обов'язковість оцінки Value for Money (VfM). Законодавче посилення вимог щодо порівняння ефективності реалізації проєкту через ДПП з традиційним бюджетним фінансуванням (Public Sector Comparator), щоб уникнути прихованих боргів держави.

Обґрунтуванням цих пропозицій є нагальна потреба у створенні в Україні справді конкурентоспроможного, прозорого та привабливого інвестиційного клімату в стратегічно важливій дорожній галузі. Реалізація

запропонованих законодавчих змін, як очікується, дозволить активізувати залучення довгострокових інвестицій, прискорити впровадження передових світових технологій та управлінських практик, і, як наслідок, суттєво покращити якість, безпеку та ефективність функціонування дорожньої мережі. Це, у свою чергу, створить міцне підґрунтя для сталого економічного зростання країни, підвищення її транзитного потенціалу та прискорення інтеграційних процесів, що є ключовими складовими національного розвитку.

Завершальним, проте аж ніяк не менш значущим, напрямком вдосконалення Закону України «Про автомобільні дороги» має стати суттєве посилення вимог щодо комплексної та системної інтеграції принципів сталого розвитку на всіх етапах життєвого циклу автомобільних доріг. Як було детально обґрунтовано у теоретичній частині даного дослідження (підрозділ 1.1), сучасне розуміння розвитку інфраструктури немислиме без глибокого врахування його екологічних, соціальних та економічних (у довгостроковій перспективі) наслідків. Слід визнати, що чинне законодавство, хоча й містить певні екологічні нормативи та згадки про безпеку, не завжди забезпечує цілісний підхід до сталості, часто залишаючи поза належною увагою питання соціальної інклюзивності чи економічної довговічності проєктів у їх взаємозв'язку.

З огляду на це, пропонується внести до Закону України «Про автомобільні дороги» низку принципових змін та доповнень, спрямованих на інституціоналізацію підходів сталого розвитку у процесах планування, проєктування, будівництва, реконструкції, ремонту та експлуатації як новостворюваних, так і модернізованих автомобільних доріг. Такий підхід не лише відповідає сучасним міжнародним тенденціям та євроінтеграційним зобов'язанням України, але й, що важливіше, є запорукою довгострокової ефективності та суспільної прийнятності розвитку дорожньої інфраструктури.

До ключових пропозицій у цьому напрямку належать:

– Законодавче закріплення сталого розвитку як одного з фундаментальних принципів державної політики у сфері дорожнього

господарства. Це має стати наскрізною вимогою, що визначає пріоритети та оціночні критерії для всіх видів діяльності, пов'язаних з розвитком дорожньої мережі. Таке формулювання створить чітку ціннісну та правову рамку для всіх суб'єктів управління.

– Встановлення імперативних вимог щодо проведення комплексної оцінки впливу на сталий розвиток для всіх значних проєктів будівництва та реконструкції автомобільних доріг.

Така оцінка, на відміну від існуючої оцінки впливу на довкілля (ОВД), має стати більш інтегрованою та охоплювати:

– *Екологічний вимір*: детальний аналіз впливу на біорізноманіття, водні ресурси, якість повітря, рівень шуму та вібрації, а також розробку заходів з мінімізації негативного впливу та компенсації завданої шкоди. Важливість саме екологічної складової та можливості публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу транспортних об'єктів підкреслюється у працях В. Г. Бульби [5], що доводить нагальну актуальність даної пропозиції.

– *Соціальний вимір*: оцінка впливу на місцеві громади, рівень транспортної доступності для всіх верств населення (включаючи маломобільні групи), безпеку дорожнього руху для всіх його учасників (не лише автомобілістів, а й пішоходів, велосипедистів), вплив на якість життя та здоров'я населення прилеглих територій.

– *Економічний вимір (довгостроковий)*: аналіз не лише вартості будівництва, але й повної вартості життєвого циклу дорожнього об'єкта, включаючи витрати на утримання, поточні та капітальні ремонти, а також майбутню модернізацію.

Обґрунтуванням цих пропозицій є глибоке переконання, що лише комплексний підхід, який інтегрує принципи сталого розвитку в саму серцевину нормативно-правового регулювання дорожньої галузі, здатен забезпечити не просто кількісне нарощування кілометрів доріг, а якісну трансформацію дорожньої мережі України. Це, у свою чергу, створить

передумови для довгострокового економічного зростання, підвищення якості життя громадян та збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь. Очікується, що імплементація цих змін сприятиме формуванню більш відповідальної та далекоглядної культури управління розвитком дорожнього господарства, що повною мірою відповідає принципам ефективності, підзвітності та орієнтації на суспільну цінність (PVM).

Вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства не може обмежуватися лише нормами, що регулюють безпосередньо будівництво та утримання доріг. Не менш значущим є нормативно-правове поле, яке визначає правила користування цією інфраструктурою та встановлює відповідальність за їх порушення. Саме тому, на нашу думку, нагальною є потреба в модернізації положень Закону України «Про дорожній рух» [95] та Кодексу України про адміністративні правопорушення [43], адаптуючи їх до сучасних викликів та завдань розвитку. Слід визнати, що чинне законодавство у цій сфері не завжди встигає за стрімким технологічним прогресом та не повною мірою забезпечує дієві механізми захисту дороговартісної дорожньої інфраструктури від передчасного руйнування, що, безумовно, гальмує її сталий розвиток.

До ключових пропозицій у цьому напрямку належать: адаптація правил дорожнього руху та механізмів відповідальності до умов активного впровадження нових технологій «розвитку», зокрема інтелектуальних транспортних систем (ІТС) та елементів безпілотного (автономного) транспорту; посилення відповідальності за дії, що перешкоджають «сталому розвитку» дорожньої інфраструктури, насамперед через її передчасне зношування та руйнування.

Принцип сталого розвитку, як було обґрунтовано в Розділі 1 [128, 131], передбачає не лише створення нового, але й дбайливе збереження та ефективне використання вже існуючих активів для майбутніх поколінь. Надмірне навантаження на дорожнє покриття та інші руйнівні дії призводять до колосальних щорічних економічних втрат для держави, змушуючи

відволікати значні фінансові ресурси від проєктів стратегічного розвитку на позапланові та часто неефективні «ямкові» ремонти. Це також безпосередньо знижує рівень безпеки дорожнього руху та комфорт користувачів. Запропоноване посилення відповідальності, у поєднанні з удосконаленням системи контролю, має на меті реалізацію принципу відповідальності як для перевізників, так і для інших суб'єктів, чия діяльність впливає на стан доріг. Очікується, що це сприятиме більш відповідальному ставленню до дорожньої інфраструктури, суттєвому зменшенню її передчасного руйнування, збереженню значних інвестицій, вкладених у її будівництво та розвиток і, як наслідок, дозволить спрямовувати вивільнені ресурси на подальшу системну модернізацію та якісний розвиток дорожньої мережі. Такий підхід також посилить реалізацію суспільної цінності (PVM), забезпечуючи громадянам доступ до якісної та довговічної дорожньої інфраструктури.

На наше глибоке переконання, запропоновані зміни до законодавства, що регулює безпосередньо сферу дорожнього руху та відповідальність за його порушення, є невід'ємною та логічною складовою напрямів вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства. Вони покликані створити такі правові умови, які б не лише відповідали сучасним технологічним викликам та потребам інноваційного розвитку, але й сприяли б ефективному збереженню та сталому функціонуванню дороговартісної дорожньої інфраструктури України, що є критично важливим для національної економіки та добробуту громадян.

Наріжним каменем ефективного розвитку дорожнього господарства є, безперечно, створення стабільної та достатньої фінансової бази. За таких обставин просте збільшення асигнувань не є панацеєю; нагальною потребою стає вдосконалення самих правових механізмів формування, цільового розподілу та контролю за використанням фінансових ресурсів, з чіткою орієнтацією на стратегічні завдання розвитку галузі.

Зважаючи на це, пропонується внести низку системних змін до Бюджетного кодексу України [10] та дотичних нормативно-правових актів, що

регулюють фінансове забезпечення дорожнього господарства [93], з метою створення дієвих правових інструментів для фінансової підтримки сталого розвитку та інноваційної модернізації дорожньої інфраструктури.

До ключових пропозицій у цьому напрямку належать:

- Удосконалення механізмів функціонування Державного дорожнього фонду (ДДФ) [104] шляхом чіткого законодавчого закріплення мінімально гарантованої частки його коштів, що цільовим чином спрямовується на фінансування проєктів стратегічного розвитку та капітальної модернізації автомобільних доріг державного значення.

- Законодавче забезпечення стабільних та прогнозованих джерел фінансування програм «розвитку» доріг місцевого значення, що перебувають в управлінні органів місцевого самоврядування (ОМС), зокрема через інституціоналізацію місцевих (або регіональних) фондів розвитку інфраструктури.

- Створення сприятливих правових умов для активного залучення альтернативних (позабюджетних) джерел фінансування саме для реалізації інноваційних та капіталомістких проєктів «розвитку» дорожнього господарства.

На глибоке переконання, імплементація запропонованих змін до бюджетного та іншого дотичного законодавства здатна сформуванати надійний фінансовий фундамент для реалізації стратегічних завдань розвитку дорожнього господарства України [112, 113]. Це не лише забезпечить більш раціональне та цільове використання наявних ресурсів, але й, що є не менш важливим, сприятиме залученню додаткових вітчизняних та іноземних інвестицій у цю критично значущу для національної економіки та суспільного прогресу сферу.

Водночас, окрім внесення змін до законів, не менш важливим завданням для формування дієвих механізмів публічного управління є удосконалення підзаконного нормативно-правового регулювання. Декларативне визначення

напрямів без розробки конкретних інструментів імплементації несе ризик того, що реформи залишаться на папері.

З огляду на це, у дисертації обґрунтовано необхідність оновлення підзаконної бази через розробку пакету урядових рішень, які б трансформували теоретичні принципи сталого розвитку та ефективності (розглянуті в Розділі 1) у практичну площину.

Зокрема, для практичної реалізації запропонованої моделі управління науково обґрунтовано доцільність прийняття:

1. Проєкту Постанови КМУ «Про затвердження Порядку ведення Єдиної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (RAMS)». Відсутність єдиних методичних підходів до збору даних, як показує аналіз, призводить до розпорошення ресурсів та суб'єктивізму. Пропонується, щоб цей Порядок чітко регламентував:

- статус даних RAMS як єдиного легітимного джерела інформації про стан мережі для бюджетного планування;
- персональну відповідальність балансоутримувачів за актуальність внесених технічних індикаторів (рівність і міцність покриття);
- автоматизований обмін даними між RAMS та екосистемою DREAM, що унеможливить «ручне» втручання у пріоритезацію проєктів та забезпечить перехід до управління на основі даних (Data-Driven Decision Making).

2. Галузевої Методики оцінки інвестиційних проєктів. Замість фрагментарних планів, пропонується запровадити єдиний стандарт оцінки, адаптований до вимог воєнного стану та стандартів ЄС. Нова методика має враховувати не лише економічні вигоди (економія часу, пального), а й специфічні фактори сталого розвитку:

- Безпековий коефіцієнт: відповідність маршруту вимогам військової мобільності;
- Соціальну інклюзивність: забезпечення доступу до критичної інфраструктури в умовах депопуляції регіонів;

– Екологічну доцільність: мінімізацію вуглецевого сліду згідно з принципами Європейського зеленого курсу.

3. Галузевої імплементації законодавчого статусу екосистеми DREAM. Прийняття Закону України № 4225-IX (щодо змін до Бюджетного кодексу) де-юре закріпило обов'язковість використання Єдиної цифрової системи (DREAM) у бюджетному процесі, що завершило етап «експериментального проєкту». Однак для дорожньої галузі критично важливим залишається наступний крок – внесення змін до Закону України «Про автомобільні дороги». Необхідно нормативно закріпити вимоги до складу та якості інженерних даних (з систем RAMS), які вносяться до DREAM, що дозволить перейти від формального фінансового моніторингу до управління активами на основі даних.

Незважаючи на декларативне визнання важливості громадської участі, дієві механізми її забезпечення часто відсутні. Пропонується доповнити функціонал системи модулем «Громадський контроль», який дозволить реалізувати принцип партисипативності не декларативно, а технологічно. Це передбачає надання громадянам інструментів для подання скарг на якість робіт з обов'язковою фотофіксацією та геолокацією, що автоматично впливатиме на рейтинг надійності підрядника.

Механізм імплементації та євроінтеграційний вимір. Процес впровадження цих змін має базуватися на принципах послідовності. Реалізація запропонованих кроків повинна відбуватися поетапно:

- I етап (невідкладний). Легалізація «швидких» процедур відновлення та механізмів страхування воєнних ризиків для інвесторів.
- II етап (системний). Повноцінний запуск реформи управління публічними інвестиціями (PIM) та перехід на фінансування виключно на основі даних RAMS.

Для кожної пропозиції нами враховано необхідність відповідності зобов'язанням України у межах Угоди про асоціацію з ЄС [44]. Підкреслення євроінтеграційного виміру демонструє, що вдосконалення нормативно-

правового механізму публічного управління розвитку дорожнього господарства є не лише внутрішньою потребою, але й важливим кроком на шляху до інтеграції України в європейський інфраструктурний простір (TEN-T).

Підсумовуючи, запропонований комплекс змін до законодавства та підзаконних актів формує цілісний нормативно-правовий механізм переходу від «ручного управління» до системи, яка є прозорою, підзвітною та орієнтованою на результат. Це створює надійний фундамент для наступного кроку – оптимізації організаційного механізму публічного управління, чому буде присвячено наступний підрозділ.

3.2. Шляхи вдосконалення організаційного механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства

Проведений у другому розділі дисертаційної роботи системний аналіз сучасного стану публічного управління розвитком дорожнього господарства дозволив діагностувати низку глибоких та взаємопов'язаних дисфункцій, що системно перешкоджають ефективному функціонуванню галузі. Результати дослідження дають підстави стверджувати, що існуюча організаційно-функціональна архітектура, попри окремі позитивні трансформації, не повною мірою відповідає сучасним викликам, що постали перед Україною [59].

Насамперед, слід зазначити, що чинна система публічного управління характеризується вираженою фрагментарністю підходів та слабкою координацією як на міжвідомчому, так і на міжрівневому рівнях. Недостатня узгодженість дій між ключовими центральними органами виконавчої влади, такими як Міністерство розвитку громад та територій України [102], Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України [100], Міністерство фінансів [103] та Міністерство економіки України [69], нерідко призводить до дублювання функцій та розбалансування єдиної державної політики. З іншого боку, не можна не враховувати і такий аспект, як інституційні розриви у вертикалі управління «центр – регіон – громада», що

ускладнює реалізацію стратегічних пріоритетів на місцях.

Водночас, аналіз виявив критичну проблему недостатньої інституційної спроможності суб'єктів управління на різних рівнях. Якщо на центральному рівні це проявляється через надмірну бюрократизацію та корупційні ризики, то на регіональному та особливо на місцевому рівнях ключовим викликом є брак кваліфікованих кадрів, фінансових ресурсів та релевантного досвіду для ефективного виконання нових, делегованих у ході децентралізації, повноважень [128].

Вищезазначені системні недоліки були не лише не подолані в ході адміністративно-територіальної реформи [110, 94], а й значно загострилися в умовах воєнного стану. Такий стан справ недвозначно свідчить, що подальший сталий розвиток дорожнього господарства, а тим більше його ефективна повоєнна відбудова, неможливі без кардинальної оптимізації саме організаційного механізму публічного управління.

З огляду на виявлені системні вади, що створюють суттєві перешкоди для розвитку дорожньої галузі, метою цього підрозділу є розробка та наукове обґрунтування комплексу науково-практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію організаційного механізму публічного управління. Видається ключовим завданням запропонувати такі зміни у структурі, функціях та характері взаємодії суб'єктів управління, які б дозволили подолати існуючу фрагментарність та налагодити дієву координацію. Таким чином, йдеться про формування цілісної, адаптивної та логічно побудованої організаційно-функціональної моделі, здатної забезпечити ефективну реалізацію державної політики у сфері розвитку дорожнього господарства України.

Запропонована нами комплексна модель управління базується на концепції Digital Era Governance (DEG). Вона передбачає відмову від ізольованих реєстрів на користь єдиної цифрової екосистеми, яка забезпечує реінтеграцію всіх процесів життєвого циклу інфраструктури: від стратегічного планування (PIM) до моніторингу стану активів (RAMS) та контролю виконання робіт (DREAM).

Для досягнення поставленої мети та наочної демонстрації

запропонованого підходу, нами було розроблено удосконалену організаційно-функціональну модель механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства, яка представлена на рис. 3.1. Ключовим принципом, закладеним в основу даної моделі, є чітке розмежування стратегічних та операційних функцій на всіх рівнях управління та налагодження дієвих механізмів вертикальної і горизонтальної координації. Далі в підрозділі буде послідовно обґрунтовано кожен із ключових елементів та взаємозв'язків, відображених на схемі.

Важливо підкреслити, що розробка таких рекомендацій ґрунтується на міцному теоретичному та стратегічному фундаменті, закладеному в попередніх розділах дисертації [132]. Концептуальною основою для запропонованої оптимізації виступає обґрунтована в підрозділі 1.1 змішана модель управління, що передбачає збалансоване поєднання централізованого стратегічного планування з децентралізованим оперативним управлінням [131]. Відтак, усі пропозиції спрямовані на побудову такої організаційно-функціональної архітектури, яка б забезпечувала стратегічну єдність на національному рівні та водночас сприяла операційній гнучкості й врахуванню місцевих потреб.

Разом з тим, запропонована оптимізація є не лише відповіддю на виявлені недоліки, а й інструментом для практичної реалізації стратегічного курсу держави. Рекомендації безпосередньо корелюють із цілями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [98], сприяючи формуванню спроможних територіальних громад та підвищенню ефективності використання їхнього потенціалу.

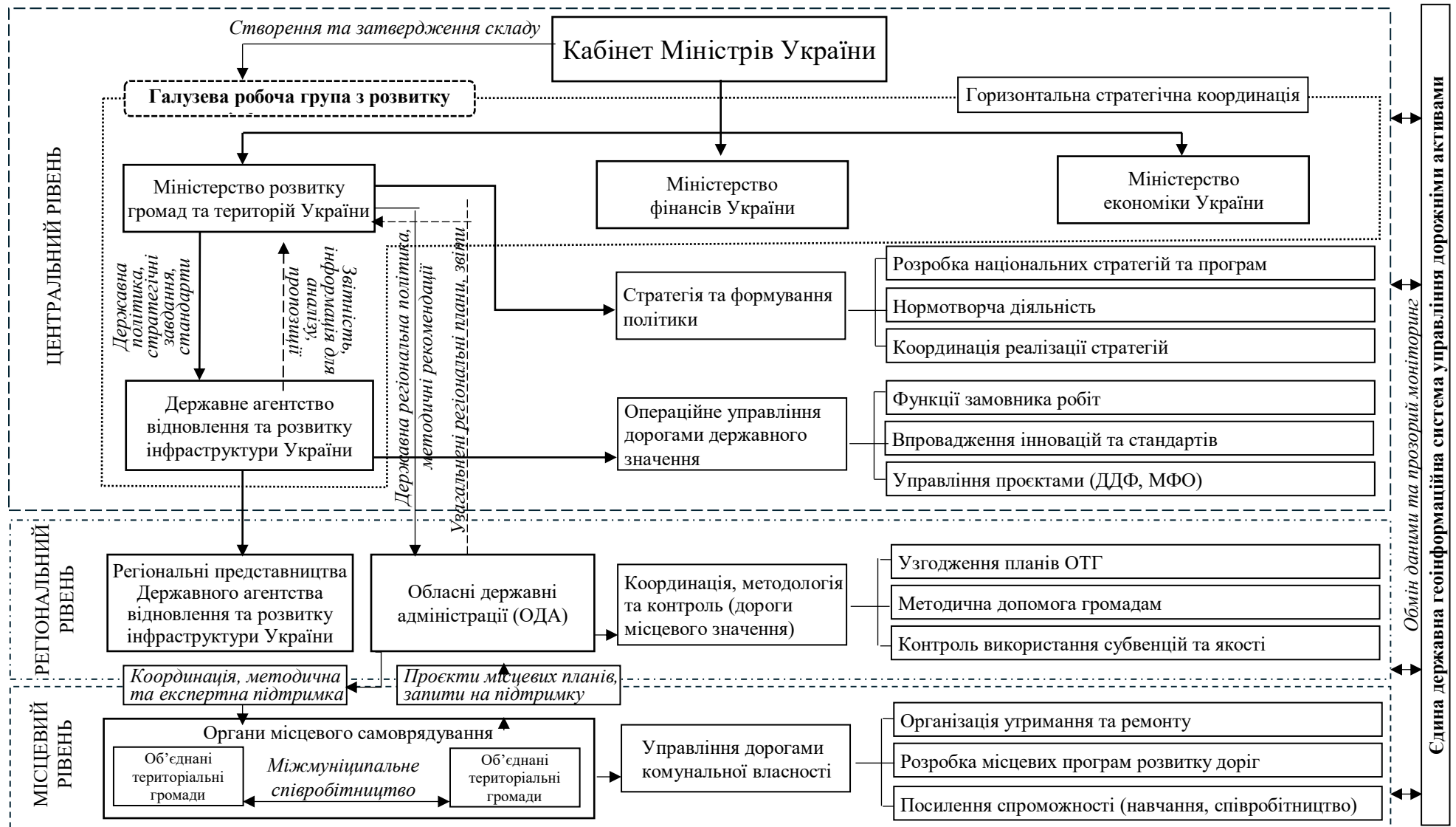


Рис. 3.1. – Удосконалена організаційно-функціональна модель механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства

Окрім того, створення чіткої та скоординованої системи управління є необхідною передумовою для досягнення завдань, поставлених у Національній стратегії підвищення рівня безпеки дорожнього руху [113] та Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року [112], та узгоджується із глобальними Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року [117], зокрема в частині розбудови стійкої інфраструктури та сталого розвитку міст і громад.

Вирішення комплексу ідентифікованих у попередньому розділі проблем, пов'язаних із фрагментарністю та слабкою координацією, вимагає, насамперед, системного перегляду та оптимізації організаційно-функціональних засад саме на центральному рівні управління. Аналіз, проведений у підрозділі 2.1, недвозначно засвідчив, що однією з ключових причин системних дисфункцій є певна розмитість та часткове дублювання функцій між Міністерством розвитку громад та територій України [102] та Державним агентством відновлення та розвитку інфраструктури [100]. Така ситуація, як показує практика, неминуче призводить до неефективності, затягування процесів прийняття рішень та розпорошення відповідальності.

Відтак, ключовою метою запропонованих у цьому пункті перетворень є чітке розмежування стратегічних та операційних функцій між головними суб'єктами управління на національному рівні. Йдеться про необхідність посилення ролі Міністерства розвитку громад та територій України як головного суб'єкта формування державної політики, аналітичного центру та стратегічного координатора галузі, звільнивши його від виконання неприцільних операційних завдань. Такий підхід повною мірою відповідає як загальній логіці реформи державного управління, так і фундаментальним засадам діяльності вищих органів виконавчої влади, закріпленим, зокрема, у Законі України «Про Кабінет Міністрів України» [106].

З метою подолання виявлених організаційних дисфункцій та практичної реалізації змішаної моделі управління, видається доцільним запропонувати

комплекс змін, спрямованих на реконфігурацію повноважень ключових суб'єктів на центральному рівні.

Щодо Міністерства розвитку громад та територій України, ключова пропозиція полягає у необхідності внесення змін до Положення про Міністерство [102] та інше дотичне законодавство [101, 114], з метою чіткого закріплення за ним виключно стратегічних та політико-формуючих функцій. Це передбачає зосередження його діяльності на наступних ключових напрямках.

Перш за все, це розробка державної політики та довгострокових стратегій розвитку галузі. Йдеться про те, що саме Міністерство розвитку громад та територій України, спираючись на глибокий аналіз даних, прогнозування транспортних потоків та врахування загальнодержавних пріоритетів, має визначати вектор розвитку дорожнього господарства на 10–15 років. Ця функція передбачає створення цілісних, науково обґрунтованих програмних документів, що гармонійно поєднують інфраструктурні, економічні, соціальні, екологічні та безпекові аспекти. Такий підхід дозволить перейти від ситуативного реагування на поточні проблеми до проактивного, стратегічно виваженого публічного управління розвитком дорожнього господарства, що є запорукою його ефективності у довгостроковій перспективі. Це вимагає внесення змін до пункту 1 та відповідних підпунктів пункту 4 Положення про Міністерство розвитку громад та територій України [102], чітко розмежувавши функції «формування політики» від функцій її «реалізації», які мають бути покладені на відповідні центральні органи виконавчої влади.

Логічним продовженням цієї стратегічної функції є нормотворча діяльність, а саме розробка проєктів законів, постанов Кабінету Міністрів та інших нормативно-правових актів. Міністерство розвитку громад та територій України має виступати головним центром компетенцій, що трансформує політичні рішення та стратегічні цілі у чіткі та дієві правові норми, які

усуватимуть існуючі прогалини та колізії, створюючи прозоре та стабільне регуляторне середовище для всіх учасників галузі.

Невід'ємною складовою цієї діяльності, з огляду на євроінтеграційний курс України, є забезпечення гармонізації національного законодавства із законодавством ЄС [129]. Міністерство розвитку громад та територій України має відігравати провідну роль у системній адаптації вітчизняних технічних регламентів, стандартів якості, екологічних норм та правил безпеки до відповідних директив та стандартів Європейського Союзу. Це є не лише формальним зобов'язанням, а й практичною необхідністю для інтеграції української транспортної мережі в європейські коридори та залучення іноземних інвестицій.

Нарешті, для забезпечення цілісності державної політики, за Міністерством розвитку громад та територій України має бути закріплена функція загальної координації реалізації національних стратегій. Це не означає втручання в операційну діяльність інших органів, а передбачає створення ефективних механізмів взаємодії, що дозволяють узгоджувати дії Агентства відновлення, місцевих органів влади та інших зацікавлених сторін для досягнення спільних цілей, визначених, наприклад, у Національній стратегії підвищення рівня безпеки дорожнього руху [113]. Міністерство розвитку громад та територій України в такому разі виступає модератором та координатором, що забезпечує синергетичний ефект від діяльності всіх елементів системи.

Дзеркальним відображенням посилення стратегічної ролі Міністерства розвитку громад та територій України [102] має стати чітке позиціонування Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури як головного та повною мірою відповідального операційного (виконавчого) органу. Пропонується внести відповідні зміни до Положення про Агентство відновлення [100], закріпивши за ним виключну компетенцію з реалізації державної політики щодо автомобільних доріг державного значення. Такий підхід до чіткого розмежування функцій між міністерством-стратегом та

агентством-оператором відповідає практиці, поширеній у країнах ЄС, зокрема досвіду німецької компанії Autobahn GmbH, яка, як було проаналізовано в підрозділі 1.3, виступає операційним менеджером мережі автобанів, тоді як Федеральне міністерство транспорту зосереджене на розробці політики [129]. Таке розмежування дозволить усунути дублювання повноважень та сконцентрувати ресурси Агентства відновлення на виконанні трьох ключових функцій.

По-перше, це виконання функцій єдиного замовника робіт з будівництва, ремонту та утримання доріг державного значення. Агентство відновлення має виступати професійним замовником повного циклу: від організації та проведення тендерних процедур на основі прозорих критеріїв до укладання контрактів з підрядними організаціями, здійснення технічного нагляду та приймання виконаних робіт. Саме на Агентство відновлення має покладатися повна відповідальність за стан та належне експлуатаційне утримання всієї мережі доріг державного значення, що відповідає його статусу, визначеному Законом України «Про автомобільні дороги» [89].

По-друге, Агентство відновлення має стати центром практичного впровадження інновацій та стандартів якості на підконтрольній мережі. Слід акцентувати увагу на тому, що його роль не обмежується лише механічним виконанням завдань. Інноваційні підходи державних корпорацій до розвитку інфраструктури, досліджені В. В. Кругловим [56], демонструють, що Агентство повинно стати драйвером модернізації, відповідальним за апробацію та імплементацію новітніх технологій і матеріалів у дорожньому будівництві, а також за неухильне дотримання стандартів якості, безпеки та екологічності, розроблених на рівні Міністерства розвитку громад та територій України. Як слушно зазначається у працях Ю. О. Крихтіної, такий підхід до посилення інноваційної складової має бути комплексним, охоплюючи не лише технічні, а й організаційні та управлінські аспекти [52], що є запорукою успішної повоєнної відбудови галузі.

По-третє, це ефективне управління великими інвестиційними проєктами. Зважаючи на значні фінансові потоки, що проходять через галузь, Агентство відновлення має бути визначене як ключовий розпорядник коштів Державного дорожнього фонду [93], що спрямовуються на розвиток доріг державного значення. Окрім цього, саме воно має виступати головним партнером з боку держави у реалізації проєктів, що фінансуються за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, а також у складних проєктах державно-приватного партнерства та концесій. Така концентрація управлінських функцій дозволить сформувати потужну, фахову та підзвітну виконавчу структуру, відповідальну за конкретні, вимірювані результати розвитку дорожньої інфраструктури країни. Вище зазначення посилення ролі Агентства відновлення відповідає сучасним тенденціям, де, як доводить у своїх працях В. В. Круглов, саме державні корпорації та аналогічні їм інституції виступають ключовими інструментами реалізації державної політики у сфері транспортної інфраструктури [55].

Для цього необхідно уточнити редакцію пунктів 1 та 3 Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України [100], конкретизувавши його статус як головного операційного органу з управління дорогами державного значення та імплементації відповідних державних цільових програм.

Однак, слід зазначити, що навіть ідеальне розмежування повноважень між Міністерством розвитку громад та територій України та Агентством відновлення не вирішить повністю проблему фрагментарності без створення дієвого механізму горизонтальної координації. Як свідчить проведений аналіз, рішення у сфері дорожнього господарства нерозривно пов'язані з бюджетною політикою, макроекономічним прогнозуванням та інвестиційним кліматом, за які відповідають інші центральні органи виконавчої влади. Існуюча практика погоджень та консультацій, хоч і є необхідною, часто виявляється недостатньо ефективною для розробки дійсно комплексних та узгоджених рішень.

Зважаючи на це, та враховуючи утворення Кабінетом Міністрів України у серпні 2024 року Стратегічної інвестиційної ради, обґрунтовується доцільність формування в її структурі постійно діючої Галузевої робочої групи (підгрупи) з питань розвитку дорожньої інфраструктури. Оскільки Стратегічна рада охоплює всі сфери публічних інвестицій, існує ризик недостатнього врахування специфіки лінійної інфраструктури. Спеціалізована підгрупа має виступати «фільтром», що готує фахові рішення на основі діагностики та інженерних даних для їх подальшого затвердження Радою. Щоб уникнути ризиків політичного волюнтаризму, у Положенні про Стратегічну інвестиційну раду необхідно закріпити норму, згідно з якою рекомендації Галузевої групи, сформовані на основі даних RAMS, є обов'язковими для розгляду. Будь-яке відхилення Радою проєкту, що пройшов технічну кваліфікацію, має бути публічно обґрунтованим, що забезпечить принцип підзвітності.

До складу цієї Галузевої робочої групи мають увійти профільні заступники Міністра розвитку громад та територій України, Голова Агентства відновлення, представники Міноборони (для врахування безпекових пріоритетів) та незалежні експерти. Це забезпечить фахову підготовку рішень щодо пріоритетності дорожніх проєктів перед їх винесенням на політичний рівень Стратегічної інвестиційної ради.

До ключових завдань такої Групи варто віднести:

- формування Галузевого портфеля інвестиційних проєктів на основі критеріїв РІМ (економічна доцільність, безпека);
- попередній розгляд проєктів, що претендують на фінансування з Фонду ліквідації наслідків збройної агресії та коштів МФО;
- забезпечення мультимодальної синергії: синхронізація планів розвитку автомобільних під'їзних шляхів з інвестиційними проєктами АТ «Укрзалізниця» (розбудова логістичних хабів та «сухих портів»).

Таким чином, створення такої платформи дозволить перейти від фрагментарних відомчих рішень до цілісного, стратегічного підходу до

розвитку інфраструктури як єдиної системи, що є критично важливим для ефективного використання ресурсів та досягнення довгострокових цілей держави.

Логічним продовженням розмежування повноважень на центральному рівні є переосмислення та оптимізація функцій регіональної ланки управління [97, 98], ядро якої складають обласні державні адміністрації [105, 108]. Проведений у підрозділі 2.3 аналіз засвідчив, що саме на цьому рівні адміністративно-територіальна реформа створила найбільшу зону невизначеності [128]. Передача значної частини повноважень та ресурсів безпосередньо органам місцевого самоврядування [111, 107], з одного боку, відповідає принципам децентралізації, але з іншого – виявила проблему слабкої інституційної спроможності багатьох громад [110, 94] та фактично створила управлінський вакуум у питаннях координації розвитку дорожньої мережі в межах області.

Тому ключовою метою оптимізації на цьому рівні є трансформація ролі обласних державних адміністрацій відповідно до нових реалій. Йдеться про необхідність їх перетворення із проміжної інстанції прямого управління на ключовий координаційно-методичний центр та ефективного провідника державної політики на території. Такий підхід, що спирається на повноваження, визначені Законами України «Про місцеві державні адміністрації» [108] та «Про засади державної регіональної політики» [97], дозволить не лише подолати виявлені проблеми координації між громадами, але й сприятиме посиленню їхньої власної спроможності, що є запорукою успіху децентралізації в цілому.

Для практичної реалізації цієї трансформаційної мети, видається за необхідне внести цільові зміни до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та відповідних підзаконних актів [105]. Ці зміни мають змістити акцент у діяльності ОДА з функцій прямого управління дорогами на виконання трьох ключових, взаємопов'язаних ролей: координаційної, методичної та контрольної.

Практична реалізація такої трансформації вимагатиме внесення змін, зокрема, до статті 20 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [108], змістивши акцент з функції прямого «управління автомобільними дорогами» на функції «координації діяльності органів місцевого самоврядування у сфері розвитку місцевих доріг», «надання їм методичної підтримки» та «здійснення контролю за використанням державних субвенцій».

Насамперед, йдеться про посилення координаційної функції. В умовах, коли кожна територіальна громада самостійно планує розвиток своєї комунальної дорожньої мережі, виникає ризик так званого «клаптикового» розвитку, коли відремонтовані ділянки не складаються у єдині логічні маршрути. Запобігти цьому може саме ОДА, яка має стати платформою для узгодження планів розвитку доріг на територіях суміжних ОТГ. Така координація, що має здійснюватися у повній відповідності до цілей Державної стратегії регіонального розвитку [98], забезпечить формування цілісної та логічно зв'язаної регіональної транспортної мережі, підвищуючи її загальну ефективність та соціально-економічний ефект для області в цілому.

Не менш важливою функцією ОДА має стати надання методичної підтримки органам місцевого самоврядування. Як було встановлено [128], значна частина ОТГ не має достатньої інституційної спроможності та фахових кадрів. Відтак, профільні структурні підрозділи ОДА повинні перетворитися на своєрідні «центри компетенцій». Ключовим інструментом такої підтримки мають стати Регіональні офіси міжнародного співробітництва (РОМС). В умовах «цифрового бар'єра», коли малі громади не мають фахівців для роботи з екосистемою DREAM, РОМС повинні виконувати функцію «регіонального бек-офісу». Вони надають технічний супровід: допомагають громадам оцифровувати потреби, заповнювати картки проєктів у системі та готувати заявки відповідно до стандартів міжнародних донорів.

Водночас, передача ресурсів та повноважень на місця вимагає побудови адекватної системи контролю, відповідальність за яку також доцільно

покласти на обласні державні адміністрації. Ця функція має два ключові виміри. По-перше, це нагляд за цільовим та ефективним використанням коштів субвенції з Державного дорожнього фонду, що спрямовуються на розвиток місцевих доріг, відповідно до вимог Бюджетного кодексу України [10] та Закону «Про джерела фінансування дорожнього господарства України» [93]. По-друге, це здійснення вибіркового контролю за дотриманням стандартів якості та безпеки під час виконання робіт на дорогах місцевого значення. Така контрольна функція, позбавлена мети дріб'язкового втручання, виступатиме гарантом підзвітності та забезпечення державних інтересів у сфері безпеки та довговічності дорожньої інфраструктури.

Водночас, слід розуміти, що навіть найефективніша координаційно-методична діяльність з боку обласних державних адміністрацій не дасть очікуваного результату, якщо не буде посилено ключову ланку всієї децентралізованої системи – інституційну спроможність самих органів місцевого самоврядування. Аналіз, проведений у підрозділі 2.3, виявив суттєвий розрив між формальними повноваженнями у сфері управління дорогами, які отримали громади внаслідок реформи [110, 94, 92], та їхньою реальною спроможністю ефективно їх виконувати через брак кадрових, фінансових, технічних та експертних ресурсів.

Саме тому наступний блок пропозицій спрямований на надання органам місцевого самоврядування дієвих інструментів для ефективного виконання нових повноважень у сфері розвитку дорожнього господарства. Мета полягає не стільки в подальшому розширенні їхніх прав, скільки в забезпеченні їх практичної реалізації. Йдеться про перетворення ОТГ з пасивних отримувачів субвенцій на проактивних, компетентних та відповідальних менеджерів власної інфраструктури, що повною мірою відповідає цілям Державної стратегії регіонального розвитку [98]. Посилення цієї ланки є не технічним, а стратегічним завданням, від вирішення якого залежить не лише стан місцевих доріг, а й успіх усієї реформи децентралізації в Україні.

Для досягнення цієї мети пропонується комплекс взаємодоповнюючих заходів, спрямованих на вирішення ключових проблем [50], що стримують ефективність ОМС у дорожній галузі.

По-перше, необхідно стимулювати та активізувати механізми міжмуніципального співробітництва. Практика показує, що для багатьох, особливо невеликих, територіальних громад самостійне утримання доріг, закупівля дороговартісної комунальної техніки чи утримання штату кваліфікованих інженерів є непосильним фінансовим тягарем. Дієвим виходом із цієї ситуації є об'єднання ресурсів та зусиль. Тому пропонується доручити Міністерству розвитку громад та територій України [102] спільно з профільними асоціаціями органів місцевого самоврядування розробити та поширити детальні методичні рекомендації для ОМС щодо використання інструментарію Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [110] саме у сфері дорожнього господарства. У цих рекомендаціях варто навести типові форми договорів про спільне фінансування та утримання доріг, що сполучають декілька громад, а також про створення спільних комунальних підприємств для обслуговування дорожньої інфраструктури.

По-друге, ключовим елементом є професіоналізація кадрів. Ефективне управління дорожнім господарством вимагає специфічних знань у сферах проєктного менеджменту, публічних закупівель, технічного нагляду та фінансового планування. З огляду на дефіцит таких фахівців на місцевому рівні, обґрунтовується необхідність розробки та запровадження на державному рівні цільових програм підвищення кваліфікації для посадових осіб ОМС, відповідальних за цей напрям. Такі програми, що можуть реалізовуватися на базі центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, мають бути максимально практично орієнтованими та надавати слухачам не лише теоретичні знання, а й конкретні навички та інструменти для щоденної роботи.

По-третє, для забезпечення належного рівня планування на місцях, доцільно створити систему експертної підтримки. Як було запропоновано

раніше [128], одним із шляхів є створення на базі профільних підрозділів ОДА регіональних центрів компетенцій, які б надавали громадам безкоштовну консультативну допомогу. Альтернативним або доповнюючим механізмом може стати запровадження державної програми часткової компенсації витрат ОТГ на залучення незалежних інженерів-консультантів для допомоги у розробці місцевих програм розвитку доріг, підготовці тендерної документації та здійсненні технічного нагляду. Такий підхід не лише сприятиме підвищенню якості проєктів, а й стимулюватиме розвиток ринку незалежних інжинірингових послуг в Україні.

Разом з тим, слід розуміти, що оптимізація інституційної архітектури та посилення спроможності окремих суб'єктів управління є необхідною, але ще не достатньою умовою для побудови дієвої системи. Навіть ідеально структуровані органи влади не зможуть ефективно функціонувати, якщо самі процеси, за якими вони працюють, залишатимуться застарілими, непрозорими та надмірно бюрократизованими. Як засвідчив аналіз, саме архаїчність багатьох управлінських процедур є однією з причин низької ефективності та розпорошення ресурсів.

Тому завершальний блок пропозицій цього підрозділу фокусується на запровадженні сучасних, прозорих та ефективних управлінських процесів, що мають наскрізно пронизувати всю оновлену вертикаль управління. Мета полягає у тому, щоб перейти від практики «ручного управління» та ситуативних рішень до системи стандартизованих, послідовних та логічних процедур у ключових сферах: плануванні, фінансуванні, контролі та моніторингу. Лише за умови модернізації цих наскрізних процесів можна розраховувати на те, що оновлена організаційна структура запрацює як єдиний, злагоджений та результативний механізм.

Для практичної реалізації мети щодо модернізації управлінських процесів пропонується зосередити зусилля на двох ключових напрямках.

По-перше, нагальною потребою є запровадження системи інтегрованого стратегічного планування. Щоб подолати хаотичність та неузгодженість, що

виникає при ізольованому плануванні на різних рівнях, видається доцільним законодавчо закріпити в Законі України «Про автомобільні дороги» [89] чітку та послідовну модель трирівневого планування за принципом «знизу-вгору та згори-вниз». Ця модель передбачає, що органи місцевого самоврядування розробляють власні п'ятирічні плани розвитку комунальних доріг, спираючись на потреби громади. На наступному етапі обласні державні адміністрації, виконуючи свою координаційну функцію, узагальнюють та узгоджують ці місцеві плани, формуючи єдиний план розвитку доріг місцевого значення в межах регіону. І нарешті, Міністерство розвитку громад та територій України, аналізуючи регіональні плани та враховуючи загальнодержавні пріоритети, інтегрує їх у єдину Національну програму розвитку автомобільних доріг. Такий підхід дозволить гармонійно поєднати децентралізовану ініціативу з централізованим стратегічним баченням, забезпечуючи узгодженість та спадковість планів на всіх рівнях. При цьому, як доводять дослідження В. Г. Бульби, таке стратегічне планування інфраструктурного розвитку має бути нерозривно пов'язане із питаннями раціонального землекористування та розподілу земель [4], що є особливо важливим при проектуванні нових автомобільних доріг.

По-друге, неможливо досягти ефективності без побудови сучасної системи прозорого моніторингу та контролю. Слід визнати, що існуючі механізми збору даних є розрізненими та часто не дозволяють отримати об'єктивну і своєчасну інформацію про реальний стан речей. Тому обґрунтовується необхідність створення Єдиної державної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (Road Asset Management System – RAMS). Ця цифрова платформа має стати «нервовою системою» всієї галузі, інтегруючи в єдиному середовищі вичерпний масив даних: технічний стан та паспортизацію всіх доріг, плани та фактичне виконання ремонтних робіт, обсяги та джерела фінансування кожного об'єкта, статистику дорожньо-транспортних пригод, а також звернення громадян.

Створення такої системи має відбуватися у тісній інтеграції з національною екосистемою управління відновленням DREAM. Запропонована модель передбачає чіткий алгоритм: Геоінформаційна система (RAMS) акумулює технічні дані про стан доріг (IRI, PCI). Ці дані стають обов'язковою юридичною передумовою для включення об'єкта в бюджетний запит у межах процедури РІМ. Лише після проходження «інженерного фільтру» проєкт передається в екосистему DREAM для моніторингу. Така синергія дозволить перейти від «цифровізації витрат» до «цифровізації прийняття інженерних рішень», що відповідає принципам DEG.

Вона надасть керівникам усіх рівнів потужний аналітичний інструмент для прийняття обґрунтованих рішень. Водночас, відкритість значної частини даних для громадськості стане дієвим механізмом запобігання корупції та забезпечить реальний громадський контроль. Важливо й те, що така система є ключовим інструментом для досягнення цілей, задекларованих у Стратегії підвищення рівня безпеки дорожнього руху в Україні [113], дозволяючи виявляти та аналізувати аварійно-небезпечні ділянки для подальшого вжиття превентивних заходів.

Таким чином, у межах даного підрозділу було розроблено та обґрунтовано шляхи вдосконалення організаційного механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства. Суть запропонованих перетворень полягає у переході від фрагментованої та надмірно централізованої системи до гнучкої, логічно структурованої та чітко скоординованої моделі, що базується на принципі розмежування стратегічних та операційних функцій.

У своїй сукупності запропоновані заходи формують цілісну модель, ключовими елементами якої є:

- На центральному рівні – чітке розмежування повноважень, де Міністерство розвитку громад та територій України виступає як стратегічний та політико-формуючий центр, а Агентство відновлення – як потужний операційний орган, відповідальний за дороги державного значення.

Горизонтальна координація між ними та іншими відомствами забезпечується через створення галузевої робочої групи у межах Стратегічної інвестиційної ради.

– На регіональному рівні – трансформація ролі ОДА з прямого управлінця на координаційно-методичний центр, що забезпечує узгодженість дій громад, надає їм експертну підтримку та здійснює контроль за використанням державних ресурсів.

– На місцевому рівні – посилення інституційної спроможності ОМС як повноцінних менеджерів доріг комунальної власності через активізацію міжмуніципального співробітництва, професіоналізацію кадрів та експертну підтримку.

– На процесуальному рівні – впровадження наскрізних, сучасних процесів: інтегрованого трирівневого планування та єдиної цифрової системи моніторингу та контролю, що забезпечують прозорість та ефективність всієї системи.

Проте, варто наголосити, що запропонована оптимізація організаційно-функціональної архітектури створює лише необхідні інституційні передумови, але не гарантує автоматичного підвищення ефективності публічного управління. Слід визнати, що навіть найбільш досконала структура залишиться лише формальною конструкцією, якщо її діяльність не буде наповнена реальним змістом через якісну взаємодію з тими, в чийх інтересах вона, власне, і функціонує.

Адже саме відкритість до діалогу, здатність враховувати суспільні потреби та залучати зовнішні ресурси й експертизу є ознаками сучасної, сервісно-орієнтованої системи управління. Таким чином, ефективність запропонованої моделі безпосередньо залежатиме від побудови дієвих механізмів залучення ключових стейкхолдерів – громадськості, експертного середовища та бізнесу. Саме тому, логічним продовженням даного

дослідження є розробка та обґрунтування таких механізмів, що і буде предметом розгляду у наступному підрозділі.

3.3. Розвиток механізмів взаємодії зі стейкхолдерами в системі публічного управління розвитком дорожнього господарства

Розроблена у попередньому підрозділі організаційно-функціональна модель створює необхідний інституційний «каркас» для ефективного публічного управління розвитком дорожнього господарства. Проте слід визнати, що навіть найбільш досконала структура залишиться лише формальною конструкцією, якщо її діяльність буде ізольованою від зовнішнього середовища та суспільних запитів.

Як було доведено в ході аналізу (підрозділ 2.1), однією з хронічних системних вад існуючих механізмів публічного управління розвитком галузі є саме обмежене залучення громадськості та недостатній рівень конструктивної взаємодії з бізнес-середовищем [59]. Така ситуація не лише породжує дефіцит суспільної довіри до органів влади, а й призводить до прийняття рішень, що не повною мірою враховують специфіку та потреби територіальних громад і водночас обмежує потенціал залучення додаткових фінансових та інноваційно-технологічних ресурсів з боку приватного сектору. Відтак, подолання цієї інституційної ізольованості та розбудова дієвих каналів комунікації і партнерства є наступним логічним та необхідним кроком на шляху до створення по-справжньому сучасного та ефективного механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Такий перехід від закритої бюрократичної системи до відкритої, партисипативної моделі управління є не лише вимогою часу, а й логічним продовженням теоретичних засад, обґрунтованих у першому розділі даного дослідження. Слід наголосити, що необхідність розбудови дієвих механізмів взаємодії прямо випливає з ключових положень сучасних концепцій публічного управління, а саме парадигми «належного врядування» (Good

Governance), як було розглянуто в теоретичній частині роботи, ідеї «мережевого управління» (Network Governance) та теорії стейкхолдерів. Ефективне публічне управління розвитком дорожнього господарства можливе лише за умов побудови сталих мереж партнерської взаємодії між органами влади, громадськістю та бізнесом, що дозволяє об'єднувати ресурси, знання та зусилля для досягнення спільних цілей.

Виходячи з цього теоретичного підґрунтя, стає очевидним, що подолання інституційної ізольованості та розбудова партнерських мереж є не просто бажаним, а необхідним елементом модернізації. Відтак, метою цього підрозділу є розробка та наукове обґрунтування цілісної, дворівневої системи дієвих механізмів, спрямованих на залучення ключових стейкхолдерів до процесів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Йдеться про формування, з одного боку, інструментів для взаємодії з громадськістю та експертним середовищем для підвищення легітимності та соціальної прийнятності рішень, а з іншого – механізмів для конструктивного партнерства з бізнесом та інвесторами з метою залучення додаткових ресурсів та інновацій. Складність та водночас критична важливість процесу залучення стейкхолдерів до управління в інфраструктурних галузях, зокрема необхідність балансування інтересів суспільної безпеки, галузевих потреб та операційної ефективності, глибоко досліджена у працях І. В. Дунаєва на прикладі залізничного транспорту [28], що повною мірою стосується і дорожнього господарства.

Переходячи до розгляду конкретних механізмів залучення, слід наголосити на першочерговій важливості налагодження системного та конструктивного діалогу із громадянським суспільством. Саме ця група стейкхолдерів виступає не лише ключовим споживачем послуг дорожньої інфраструктури, але й носієм суспільного інтересу, ігнорування якого неминуче призводить до зниження довіри до органів влади та соціальної напруги.

З огляду на це, ключовою метою розробки механізмів залучення громадськості та експертного середовища є підвищення прозорості, легітимності та соціальної прийнятності управлінських рішень у сфері розвитку дорожнього господарства. Йдеться про створення таких інструментів, які б дозволили не просто формально інформувати суспільство, а реально інтегрувати його потреби, запити та експертний потенціал у процес розробки та реалізації державної політики, що є наріжним каменем концепції «належного врядування».

Першим і ключовим кроком на цьому шляху має стати інституціоналізація громадського контролю через створення дієвих консультативно-дорадчих органів. Пропонується ініціювати створення спеціалізованих Громадських рад з питань інфраструктури при Міністерстві розвитку громад та територій України, а також при кожній обласній державній адміністрації [96].

Проте, на відміну від багатьох існуючих громадських рад, діяльність яких часто має загально-консультативний характер, пропонується чітко сфокусувати компетенцію новостворених органів на конкретних контрольно-моніторингових функціях. До їхніх ключових повноважень варто віднести не лише розгляд проєктів нормативно-правових актів, а й, насамперед, здійснення моніторингу реалізації національних та регіональних стратегій розвитку дорожнього господарства, проведення громадської експертизи та оцінки якості виконання найбільш масштабних та суспільно значущих проєктів, а також аналіз звітів про використання коштів Державного дорожнього фонду. Таким чином, Громадська рада перетвориться з формального дорадчого органу на дієвий інструмент громадського контролю, що є практичною реалізацією принципів прозорості та підзвітності, які є наріжними каменями концепції «належного врядування» (Good Governance), та сприятиме підвищенню якості роботи органів влади.

Поряд із інституціоналізацією дорадчих органів, не менш важливим напрямом є розвиток сучасних цифрових інструментів участі, які дозволяють

зробити взаємодію між владою та громадянами більш оперативною, масовою та прозорою. Слід визнати, що традиційні форми, такі як письмові звернення чи особисті прийоми, є недостатньо ефективними для вирішення точкових інфраструктурних проблем у масштабах всієї країни.

З огляду на це, пропонується доповнити організаційну модель технологічною складовою. У межах створення Єдиної державної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (RAMS), що виступає інженерним фундаментом для екосистеми DREAM, є доцільним інтегрувати до неї загальнодоступний інтерактивний модуль «Громадський моніторинг». Цей інструмент має стати єдиною цифровою точкою входу для громадян, що бажають повідомити про проблеми дорожньої інфраструктури (поточний експлуатаційний стан). Його ключовий функціонал повинен передбачати можливість не лише залишити звернення, але й додати фотофіксацію дефекту та його точну геолокацію просто зі смартфона (зокрема, через інтеграцію з державними сервісами, наприклад, «Дія»).

Водночас, найважливішою функцією цього модуля має стати забезпечення реального зворотного зв'язку: кожен зареєстрований запит повинен автоматично отримувати унікальний номер, відображатися на публічній карті та синхронізуватися з даними про плани ремонтів у системі DREAM. Громадянин матиме змогу в режимі реального часу відстежувати зміну статусу свого звернення (наприклад, «зареєстровано», «включено до пріоритетного плану», «передано виконавцю», «виконано»). Такий механізм перетворює процес взаємодії з формальної процедури на прозорий та підзвітний сервіс, що не лише сприяє швидшому вирішенню проблем, а й суттєво підвищує довіру до органів влади.

Нарешті, третім важливим напрямом є вдосконалення безпосередніх процедур взаємодії на місцевому рівні, зокрема такої ключової форми партисипації, як громадські слухання. Слід визнати, що, попри формальне закріплення в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», на практиці цей інструмент часто перетворюється на ритуальну процедуру, яка

не забезпечує реального врахування думки мешканців. Задля подолання цієї проблеми та перетворення громадських обговорень на дієвий механізм діалогу, пропонується доручити Міністерству розвитку громад та територій України розробити та затвердити детальні методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо проведення громадських слухань саме стосовно проєктів розвитку місцевих доріг.

Ці рекомендації, спираючись на норми законів «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» та оновленого законодавства про публічні інвестиції, мають акцентувати увагу не стільки на формально-юридичних, скільки на змістовних аспектах. Зокрема, у них варто прописати найкращі практики щодо завчасного інформування про проєкт (не лише через ЗМІ, а й через публічний модуль екосистеми DREAM), наочної візуалізації рішень, а також обов'язкового оприлюднення протоколу з обґрунтуванням врахування чи відхилення пропозицій громади. Такий підхід дозволить перетворити громадські слухання з формального обов'язку на реальний інструмент спільного прийняття рішень.

Водночас, слід об'єктивно визнати, що в умовах повоєнної відбудови та обмеженості бюджетних ресурсів держава самотійно не здатна забезпечити повноцінну та прискорену модернізацію дорожнього господарства. Залучення приватних фінансових, технологічних та управлінських ресурсів є не просто бажаним, а критично необхідним для досягнення стратегічних цілей розвитку. Проте, як показує практика, приватний капітал приходить лише туди, де створено зрозумілі, передбачувані та стабільні «правила гри». Як слушно зазначається у працях В. В. Круглова, ефективна взаємодія державного і приватного секторів є ключовим фактором успішного розвитку транспортної інфраструктури, особливо в умовах обмеженості бюджетних ресурсів [54].

З огляду на це, метою розробки даного блоку механізмів є створення сприятливих та прозорих умов для залучення додаткових фінансових і технологічних ресурсів у галузь. Йдеться про формування такої системи взаємодії, яка б, з одного боку, надійно захищала публічний інтерес, а з іншого

– була б привабливою для інвесторів та підрядних організацій, стимулюючи їх не лише до участі в проєктах, але й до впровадження інновацій та підвищення якості робіт. Такий підхід має перетворити бізнес із простого виконавця державних замовлень на повноцінних партнерів у справі розбудови сучасної дорожньої інфраструктури України.

Одним із найбільш перспективних, але водночас найменш реалізованих напрямів залучення ресурсів у розвиток дорожнього господарства є використання механізмів державно-приватного партнерства та концесій. Впровадження таких ринкових механізмів, як ДПП та концесії, вимагає від державних суб'єктів, зокрема Агентства відновлення, застосування нових, економічно обґрунтованих стратегій взаємодії з приватним сектором, теоретико-ігрові моделі яких розглядаються у працях І. В. Дунаєва [29].

Слід визнати, що попри наявність відповідної законодавчої бази, існуючі процедури, регламентовані, зокрема, Постановою КМУ № 384 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства», на практиці виявляються надмірно складними та тривалими. Високі транзакційні витрати на підготовку проєктної документації, відсутність стандартизованих підходів та значні бюрократичні перепони фактично унеможливають реалізацію таких проєктів, особливо на місцевому рівні.

Тому метою наступного блоку пропозицій є обґрунтування шляхів удосконалення цих механізмів з метою їхнього реального, а не декларативного, спрощення, підвищення прозорості та, як наслідок, інвестиційної привабливості.

Обґрунтування шляхів удосконалення механізмів ДПП та концесій вимагає, насамперед, детального аналізу існуючої нормативної рамки, ядром якої є Постанова КМУ № 384 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» [22]. Слід зазначити, що цей документ встановлює комплексний та структурований порядок проведення аналізу ефективності та конкурсу з визначення приватного партнера.

Разом з тим, ключовий недолік чинного порядку полягає в його універсальності. Він застосовує єдиний, досить складний підхід до проєктів у всіх сферах, не враховуючи специфіку саме дорожнього господарства. Вимоги щодо підготовки великого обсягу документації та проходження багатоетапної процедури аналізу ефективності, хоч і є виправданими для масштабних національних концесій, на практиці стають надто громіздким і ресурсозатратним бар'єром для відносно невеликих інфраструктурних проєктів на місцевому рівні. Для органів місцевого самоврядування, що не мають у штаті висококваліфікованих фінансових та юридичних радників, такий процес є майже непідйомним, що фактично блокує ініціативи «знизу» та нівелює потенціал ДПП як інструменту розвитку комунальних доріг.

Виходячи з цього, першою і ключовою пропозицією є спрощення самої процедури аналізу ефективності проєктів. Пропонується ініціювати внесення змін до Постанови КМУ № 384 [22], які б передбачали запровадження спрощеного (прискореного) порядку аналізу ефективності для типових або менш масштабних дорожніх проєктів. Йдеться, наприклад, про такі об'єкти, як утримання ділянки дороги місцевого значення, будівництво невеликого мостового переходу, облаштування транспортної розв'язки чи створення інтелектуальних систем управління рухом на комунальних дорогах.

Обґрунтування такої пропозиції є цілком очевидним. Повний цикл аналізу, що включає розробку розгорнутого техніко-економічного обґрунтування, детальний аналіз усіх можливих ризиків, розробку складної фінансово-економічної моделі та порівняння показників ефективності, безперечно, є виправданим та необхідним для таких стратегічних мегапроєктів, як будівництво нової концесійної автомагістралі. Однак, вимога застосовувати такий самий вичерпний підхід до менших, локальних ініціатив перетворюється на надмірний бюрократичний бар'єр, що фактично відлякує і потенційних приватних партнерів, і самі органи місцевого самоврядування, які не володіють необхідними для цього ресурсами. Запровадження ж спрощеного порядку дозволить знайти розумний баланс між належним контролем та

практичною доцільністю, відкривши шлях для реалізації значно ширшого кола проєктів державно-приватного партнерства на місцях.

Наступним логічним кроком, що впливає зі спрощення процедур, є розробка та впровадження типової проєктної документації. Одним з найбільших бар'єрів, що стримує розвиток ДПП, є необхідність щоразу «з нуля» розробляти унікальний пакет документів для кожного, навіть незначного, проєкту. Це вимагає залучення високооплачуваних юридичних та фінансових консультантів, що є виправданим для великих концесій, але не для локальних ініціатив.

Тому пропонується доручити Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України спільно з Агентством відновлення розробити та затвердити типові форми договорів державно-приватного партнерства та концесій для різних категорій дорожніх проєктів. Йдеться про створення своєрідної «бібліотеки» стандартних рішень для таких поширених випадків, як, наприклад, довгострокове утримання та експлуатація ділянки дороги місцевого значення, будівництво нового об'їзду міста чи облаштування паркувального комплексу.

Впровадження такої стандартизації дозволить досягти кількох важливих цілей. По-перше, це значно скоротить час та фінансові витрати як з боку органів влади, так і з боку приватного партнера на розробку та юридичну експертизу індивідуальних, надто складних договорів. По-друге, це зробить увесь процес більш стандартизованим, передбачуваним та швидким, що є критично важливим для інвестиційного клімату. Таким чином, потенційні інвестори та місцеві громади отримають чіткий та зрозумілий інструментарій для ініціювання та реалізації спільних проєктів, що сприятиме масовому поширенню практики ДПП в Україні.

Нарешті, для подолання одного з найсуттєвіших бар'єрів – тривалих та неузгоджених міжвідомчих погоджень – пропонується зменшити бюрократичні перепони через посилення міжвідомчої координації. Слід зазначити, що будь-який значущий проєкт ДПП неминуче зачіпає сфери

компетенції не лише Міністерстві розвитку громад та територій України, але й Міністерства фінансів (в частині фінансових гарантій та бюджетних ризиків) та Міністерства економіки (в частині відповідності загальній економічній політиці). Існуюча практика послідовних погоджень є неефективною та часто призводить до затягування процесу на місяці, а то й роки.

Для вирішення цієї проблеми пропонується, щоб питання попереднього розгляду та комплексного узгодження проєктів ДПП у дорожній галузі були віднесені до компетенції галузевої робочої групи з питань розвитку інфраструктури, ідея створення якої була обґрунтована в підрозділі 3.2. Такий підхід дозволить розглядати проєкти не послідовно, а комплексно, на єдиній платформі, де одночасно присутні представники всіх ключових міністерств.

Обґрунтування цієї пропозиції полягає в тому, що це дозволить уникнути тривалих бюрократичних процедур та вирішувати спірні питання щодо фінансових, економічних чи юридичних аспектів проєкту в режимі реального часу, під час фахової дискусії. Це не скасовує необхідності офіційних висновків від кожного міністерства, але дозволяє досягти консенсусу ще до їхньої підготовки, що значно прискорить та спростить процес запуску проєктів ДПП. Таким чином, створення такого «єдиного вікна» для узгодження позицій зробить процес більш прозорим, швидким та зрозумілим для потенційних інвесторів.

Таким чином, у своїй сукупності запропонований комплекс заходів – спрощення процедури аналізу ефективності, впровадження типових договорів та посилення міжвідомчої координації – створює необхідні передумови для системного «перезавантаження» механізмів державно-приватного партнерства. Слід очікувати, що реалізація цих пропозицій дозволить перетворити ДПП та концесії з теоретичної можливості, яка здебільшого існує лише на папері, на дієвий та привабливий практичний інструмент. Це, у свою чергу, відкриє реальні перспективи для залучення значних приватних інвестицій, передових технологій та ефективного управлінського досвіду у

справу розвитку дорожнього господарства України, що є критично важливим для його прискореної модернізації.

Наступним важливим механізмом, покликаним стимулювати залучення бізнесу, є створення сучасних та доступних інформаційних ресурсів. Слід констатувати, що на сьогодні інформація про потенційні інвестиційні проекти є вкрай фрагментованою. Це є прямим проявом проблеми «цифрової сліпої зони», діагностованої нами у підрозділі 2.1: держава має дані про витрати, але не має консолідованих даних про інвестиційний потенціал активів. Така інформаційна розпорошеність створює високі «витрати пошуку» для інвесторів та умови для непрозорого, «ручного» відбору партнерів. Подолання цього інституційного розриву між даними та рішеннями вимагає переходу від розрізнених сайтів до єдиної інвестиційної екосистеми.

Виходячи з цього, видається очевидною необхідність переходу від пасивної позиції очікування інвестора до проактивного підходу, що полягає у системному «упаковуванні» та презентації інвестиційних можливостей у зрозумілому, стандартизованому та легкодоступному для всього світу форматі. Вирішенням цієї проблеми вбачається не створення чергового окремого веб-ресурсу, а розробка та впровадження Галузевого інвестиційного модуля («Road Invest») на базі державної цифрової екосистеми управління відновленням DREAM або платформи UkraineInvest. Такий модуль має стати централізованою точкою доступу до всієї релевантної інформації для потенційних інвесторів.

Функціонування цього модуля має базуватися на принципі «єдиного вікна» в межах національної екосистеми. Роль Агентства відновлення трансформується з «адміністратора сайту» на кваліфікованого верифікатора даних: Агентство гарантує, що технічні параметри проекту (автоматично підтягнуті з Геоінформаційної системи RAMS) є актуальними, а юридична модель – безпечною для інвестора.

Ключова ідея полягає у тому, щоб позиціонувати цей модуль як «єдине вікно» (one-stop-shop) для всіх суб'єктів, зацікавлених у реалізації проектів у

дорожній галузі. Цей підхід повністю відповідає цілям, задекларованим у Дорожній карті реформування управління публічними інвестиціями (PIM reform), та спрямований на створення прозорого, конкурентного та привабливого інвестиційного середовища.

Змістове наповнення та функціонал такого модуля мають бути максимально орієнтованими на потреби потенційного інвестора. Ключовим елементом має стати інтерактивна карта проєктів (інтегрована з інтерфейсом DREAM), яка візуалізуватиме всі потенційні інвестиційні можливості на території України. Така карта повинна містити не лише геолокацію об'єктів, але й надавати користувачам можливість гнучкої фільтрації проєктів за регіоном, типом (ДПП, концесія, інше), орієнтовною вартістю та, що особливо важливо, за поточним статусом.

Кожен об'єкт на карті має вести до уніфікованої стандартизованої «картки інвестиційного проєкту» (Investment Project Profile), що міститиме всю ключову інформацію, необхідну для прийняття попереднього рішення. Така картка, сформована за єдиним державним стандартом, повинна включати:

- назву та мету проєкту;
- основні показники техніко-економічного обґрунтування (верифіковані через RAMS);
- детальну фінансову модель із розрахунком ключових індикаторів ефективності (IRR, NPV, ROI);
- чітко визначену матрицю розподілу ризиків між державою та приватним партнером, а також наявні механізми їх мітігації (державні гарантії, страхування воєнних ризиків від міжнародних організацій MIGA/DFC тощо);
- запропоновану форму партнерства (ДПП, концесія);
- орієнтовний обсяг необхідних інвестицій;
- поточний статус реалізації та пряме посилання на тендерну документацію в системі Prozorro;
- контактні дані відповідального органу.

Окрім каталогу проєктів, модуль має виконувати функцію інформаційно-правового довідника. Для цього необхідно створити окремий розділ «Нормативна база та методичні матеріали». У цьому розділі мають бути зібрані та систематизовані всі актуальні закони, постанови та інші нормативно-правові акти, що регулюють здійснення ДПП та концесій в Україні.

Впровадження такого комплексного інформаційного ресурсу матиме значний позитивний ефект для всіх учасників процесу:

– Для інвесторів створення єдиного галузевого модуля означатиме, насамперед, значне зниження бар'єрів для входу на ринок. Замість необхідності самостійно шукати та аналізувати фрагментарну інформацію з десятків джерел, вони отримають єдину, структуровану та достовірну базу даних у межах довіреної державної екосистеми.

– Для держави та територіальних громад переваги полягають у підвищенні рівня прозорості та підзвітності у сфері залучення інвестицій. Публікація всіх потенційних проєктів у відкритому доступі неминуче призведе до посилення конкуренції між потенційними приватними партнерами.

Таким чином, загальний ефект від впровадження стандартизованого інвестиційного модуля виходить за межі суто технічного вдосконалення. Його запровадження сприятиме покращенню інвестиційного іміджу дорожньої галузі та України в цілому, а також стане дієвим інструментом для практичної реалізації державної політики залучення приватного капіталу, перетворюючи її з декларативних намірів на реальні, прозорі та зрозумілі для всього світу інвестиційні можливості.

Нарешті, розглядаючи механізми залучення бізнес-спільноти, неможливо оминати увагою таку ключову групу стейкхолдерів, як підрядні організації, що безпосередньо виконують роботи з будівництва, ремонту та утримання доріг. Слід об'єктивно констатувати, що поточна модель взаємодії між державними замовниками (Агентством, службами в областях, ОМС) та

підрядниками здебільшого є суто транзакційною та формальною. Їхні стосунки, як правило, починаються з моменту оголошення тендеру і завершуються підписанням актів виконаних робіт, будучи вичерпно регламентованими умовами тендерної документації та укладеного контракту.

Такий «дистанційований» підхід, хоч і видається логічним з погляду формального контролю, на практиці має суттєві негативні наслідки. Він не сприяє системному підвищенню якості робіт, оскільки підрядник не мотивований робити краще, ніж мінімально вимагає контракт. Більше того, він гальмує впровадження інновацій, оскільки у підрядних організаціях, які часто володіють передовими технологіями, фактично відсутній канал для внесення пропозицій щодо вдосконалення проєктних рішень чи стандартів. Усе це не дозволяє спільно вирішувати загальногалузеві проблеми, як-от недосконалість державних будівельних норм чи непрозорість механізмів ціноутворення.

Виходячи з цього, стає очевидною необхідність переходу від застарілої моделі «замовник-виконавець» до сучасної партнерської моделі, яка базується не лише на формальних умовах контракту, а й на взаємній довірі, спільній відповідальності за кінцевий результат та постійному професійному діалозі. Лише за таких умов можна розраховувати на формування здорового конкурентного середовища та досягнення довгострокових цілей розвитку дорожньої галузі.

Вирішенням цієї проблеми вбачається інституціоналізація галузевого діалогу шляхом запровадження на постійній основі регулярних галузевих круглих столів та консультацій, які мають стати формалізованою платформою для професійної взаємодії. Такий підхід дозволить перейти від вирішення проблем у ручному режимі до їх системного обговорення та спільного пошуку рішень.

При цьому, для забезпечення ефективності такого діалогу, його доцільно організувати на двох рівнях, що відповідає запропонованій нами в підрозділі 3.2 організаційній моделі:

– Національний рівень. Під егідою Агентства відновлення та розвитку інфраструктури пропонується проводити регулярні зустрічі з керівниками провідних загальнонаціональних підрядних організацій та їхніх профільних асоціацій. Метою таких заходів є обговорення питань, що стосуються доріг державного значення, загальнодержавних стандартів та політик, а також стратегічних напрямів розвитку галузі в цілому.

– Регіональний рівень. Під егідою обласних державних адміністрацій, у межах виконання ними нової координаційної функції, доцільно організовувати аналогічні заходи для обговорення специфіки реалізації проєктів на місцевих дорогах. Учасниками такого діалогу мають стати представники ОДА та керівники місцевих дорожніх компаній, що працюють в межах області. Це дозволить врахувати регіональні особливості, обговорити проблеми, характерні для конкретної території, та налагодити ефективну співпрацю на місцях.

Для того, щоб такі зустрічі не перетворювалися на формальні заходи, а стали дієвим інструментом, необхідно чітко окреслити ключові теми та мету цього діалогу. Його основне завдання – створити постійний канал професійної комунікації для спільного вирішення нагальних проблем та стратегічного розвитку галузі, сприяючи формуванню сталих мережевих зв'язків між публічним та приватним секторами, що повною мірою відповідає логіці концепції «мережевого управління» (Network Governance).

Перш за все, ці платформи мають використовуватися для обговорення та вдосконалення стандартів якості. Слід визнати, що існуючі державні будівельні норми (ДБН) та стандарти не завжди враховують появу нових технологій та матеріалів або можуть містити застарілі вимоги. Регулярні консультації з підрядниками дозволять створити ефективний механізм отримання зворотного зв'язку щодо практичності та ефективності цих стандартів. Спільне напрацювання пропозицій для Міністерства розвитку громад та територій України щодо їх оновлення дозволить зробити технічне регулювання більш гнучким, сучасним та адекватним ринковим реаліям.

Другим важливим напрямом є презентація та сприяння впровадженню нових технологій. Ці круглі столи мають стати майданчиком, де як представники держави, так і бізнесу можуть презентувати інноваційні матеріали, передові технології будівництва та утримання доріг, а також сучасні управлінські підходи. Такий обмін інформацією сприятиме прискоренню модернізації галузі та переходу від екстенсивних до інтенсивних методів роботи, що є особливо важливим в умовах обмеженості ресурсів.

Нарешті, третім, але не менш значущим завданням є спільне вирішення системних проблем галузі. Існує ціла низка типових проблем, які неможливо вирішити у межах одного контракту, оскільки вони мають системний характер. Йдеться про недосконалість типової тендерної документації, проблеми з механізмами ціноутворення на будівельні матеріали, затримки з оплатою виконаних робіт тощо. Запропоновані діалогові платформи дозволять відкрито обговорювати ці питання та спільно шукати шляхи їхнього вирішення на рівні всієї галузі, що сприятиме оздоровленню бізнес-клімату та підвищенню передбачуваності роботи.

Впровадження таких регулярних та системних механізмів діалогу матиме значний позитивний ефект для всіх учасників процесу та для галузі в цілому:

- Для державних органів, зокрема для Агентства відновлення та ОДА, це, насамперед, можливість отримувати якісний та своєчасний зворотний зв'язок «з полів». Такий зв'язок дозволить розробляти більш реалістичні та ефективні технічні вимоги, а також прискорить процес впровадження інновацій, спираючись на практичний досвід та пропозиції бізнесу.

- Для підрядних організацій головна перевага полягає у появі реальної можливості впливати на формування «правил гри» в галузі. Вони отримають легітимний канал для того, щоб доносити свої системні проблеми до регулятора, брати участь в обговоренні стандартів та політик, що, безперечно, підвищить передбачуваність та стабільність їхньої роботи.

Таким чином, загальний ефект від інституціоналізації такого діалогу виходить за рамки вирішення поточних проблем. Його головним результатом має стати поступове формування культури партнерства та взаємної відповідальності. Це, у свою чергу, в довгостроковій перспективі неминуче призведе до підвищення якості дорожніх робіт, більш ефективного використання бюджетних коштів та загального оздоровлення конкурентного середовища в дорожньому господарстві України.

Таким чином, у межах даного підрозділу було розроблено та обґрунтовано комплексну, дворівневу систему механізмів, спрямованих на системне залучення ключових стейкхолдерів до публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Перший рівень цієї системи спрямований на взаємодію з громадськістю та експертним середовищем і включає інструменти підвищення прозорості та контролю, а саме: інституціоналізацію громадського контролю через створення спеціалізованих громадських рад, розвиток цифрових платформ для зворотного зв'язку (інтегрований модуль «Громадський моніторинг») та вдосконалення процедур громадських слухань на місцевому рівні. Другий рівень, у свою чергу, фокусується на налагодженні конструктивного партнерства з бізнес-спільнотою та інвесторами та передбачає вдосконалення механізмів ДПП і концесій, розробку уніфікованого інвестиційного стандарту та його інтеграцію до національної екосистеми DREAM (галузевий модуль «Road Invest») для підвищення прозорості ринку, а також інституціоналізацію постійного діалогу з підрядними організаціями.

На підставі вищевикладеного, можна зробити висновок, що запропонований комплекс механізмів залучення стейкхолдерів є не просто доповненням, а необхідною умовою для успішного та повноцінного функціонування комплексної організаційно-функціональної моделі механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства, розробленої в попередньому підрозділі. Слід підкреслити, що раціональна інституційна архітектура (відповідь на питання «хто і як?») має бути органічно поєднана з

дієвими інструментами взаємодії (відповідь на питання «для кого і з ким?»), що разом і формує сучасну систему публічного управління.

Впровадження цих механізмів безпосередньо сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та стійкості всієї системи. Так, інструменти громадського контролю та цифрової участі (громадські ради, онлайн-моніторинг) забезпечують прозорість та підзвітність системи, підвищуючи її легітимність в очах суспільства. З іншого боку, механізми партнерства з бізнесом (вдосконалене ДПП, інтегрований інвестиційний модуль, галузевий діалог) створюють канали для залучення додаткових фінансових, технологічних та управлінських ресурсів, що на пряму сприяє підвищенню ефективності та інноваційності галузі. У своїй сукупності, поєднання раціональної організаційної структури та дієвих механізмів залучення стейкхолдерів дозволяє сформувати адаптивну, стійку та сервісно-орієнтовану систему публічного управління розвитком дорожнього господарства, здатну відповідати на сучасні виклики та задовольняти публічний інтерес.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі на основі узагальнення результатів аналізу та адаптації кращого світового досвіду вирішено комплекс науково-прикладних завдань, спрямованих на підвищення ефективності управління галуззю, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Розроблено стратегічні напрями вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства через імплементацію принципів реформи системи управління публічними інвестиціями (Public Investment Management). Обґрунтовано необхідність законодавчого закріплення об'єктивних критеріїв пріоритетності інвестиційних проектів на основі методики аналізу вигід і витрат (Cost-Benefit Analysis), що забезпечить економічну доцільність рішень. Запропоновано нормативну деталізацію процедур наповнення Єдиної цифрової інтегрованої

інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови (DREAM) на виконання вимог Бюджетного кодексу України, а також створення механізмів оперативного реагування («Fast-track») на пошкодження інфраструктури в умовах воєнного стану.

2. Обґрунтовано комплексну організаційно-функціональну модель механізму публічного управління, що відповідає сучасній концепції цифрового врядування (Digital Era Governance) та базується на чіткому розмежуванні функцій:

– на центральному рівні: Міністерство розвитку громад та територій України набуває статусу стратегічного центру формування політики, Агентство відновлення виступає операційним органом, а для забезпечення горизонтальної взаємодії створюється Галузева робоча група у складі Стратегічної інвестиційної ради;

– на регіональному рівні: відбувається трансформація обласних державних адміністрацій у координаційно-методичні центри, які через мережу Регіональних офісів міжнародного співробітництва виконують функцію технічних «бек-офісів», забезпечуючи доступ громад до донорських ресурсів;

– на місцевому рівні: модель передбачає посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування для подолання «цифрового бар'єра» через активізацію міжмуніципального співробітництва та професіоналізацію кадрів.

3. Запропоновано модернізацію інструментальних засад управління шляхом створення Єдиної геоінформаційної системи управління дорожніми активами (Road Asset Management System). Доведено, що ця система має функціонувати як безальтернативне джерело даних для бюджетного планування та бути інтегрованою з національною екосистемою DREAM. Це забезпечить перехід від «цифровізації витрат» до «цифровізації інженерних рішень», дозволяючи приймати управлінські рішення на основі верифікованих даних про технічний стан активів.

4. Розроблено дворівневу систему залучення стейкхолдерів до процесів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Перший рівень, орієнтований на громадськість, передбачає перехід до цифрового громадського контролю через відповідний аналітичний модуль в екосистемі DREAM. Другий рівень, орієнтований на бізнес-середовище, включає вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства із законодавчим закріпленням інструментів страхування воєнно-політичних ризиків через міжнародні інституції (зокрема, Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій – Multilateral Investment Guarantee Agency та Корпорацію фінансування міжнародного розвитку США – U.S. International Development Finance Corporation) як критичної умови для залучення міжнародних інвестицій, а також розробку Уніфікованого інвестиційного стандарту для автоматизованого формування інвестиційних паспортів об'єктів.

ВИСНОВКИ

Отримані в дисертаційному дослідженні результати в їхній сукупності дозволили вирішити конкретне науково-прикладне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій з вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах повоєнної трансформації та європейської інтеграції, що дозволило сформулювати такі основні положення, висновки й рекомендації:

1. На основі теоретичного узагальнення концептуальних засад публічного управління та врахування специфіки сучасного етапу державотворення набули подальшого розвитку положення щодо багатовимірного змісту поняття «розвиток» дорожнього господарства, яке інтегровано в авторську парадигму «Трансформаційного відновлення» (Transformative Recovery). Доведено, що в умовах повоєнної відбудови категорія «розвиток» трансформується із суто кількісного нарощення інфраструктурних показників у складний процес якісної модернізації управлінських інституцій. В основу цього підходу покладено принципи «Build Back Better» (Відбудувати краще, ніж було) та концепцію стійкості (Resilience), що передбачає використання кризи як каталізатора для системних змін. Таке трактування дозволяє розглядати розвиток дорожнього господарства не лише як фізичне відновлення дорожнього полотна, а як формування нової, адаптивної системи публічного управління, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та безпекових ризиків. Переосмислення змісту розвитку дорожньої галузі закладає теоретичну базу для переходу від стратегії простого відтворення до стратегії випереджального інноваційного оновлення національної транспортної мережі.

2. На основі поглибленого аналізу категоріально-понятійного апарату теорії публічного управління та врахування трансформаційних процесів у галузі уточнено зміст визначення «механізм публічного управління розвитком

дорожнього господарства», який трактується як цілісна, функціонально й структурно організована чотирикомпонентна система управлінського впливу. Доведено, що цей механізм інтегрує нормативно-ціннісну, функціональну, інструментальну та інституційну складові, які функціонують у синергії на засадах єдиних цифрових платформ. У такому трактуванні цифрові інструменти (зокрема RAMS та DREAM) виступають не просто допоміжними засобами, а базовим технологічним середовищем, що забезпечує зв'язок між суб'єктами управління та об'єктами дорожньої інфраструктури. Чітке структурування цих компонентів дозволяє усунути фрагментарність управлінських підходів та забезпечує логічну послідовність – від формування ціннісних орієнтирів розвитку до отримання конкретних інфраструктурних результатів. Уточнення цього поняття впорядковує методологічні підходи до вивчення галузі та зміщує фокус наукового дискурсу з традиційного бюрократичного адміністрування на сучасну сервісно-орієнтовану модель врядування.

3. Узагальнюючи передовий зарубіжний досвід та результати теоретичного моделювання управлінських систем обґрунтовано доцільність застосування в Україні змішаної моделі публічного управління розвитком дорожнього господарства. Запропонована конструкція органічно інтегрує найефективніші елементи концепцій належного врядування (Good Governance), управління суспільною цінністю (PVM), цифрового врядування (DEG) та управління публічними інвестиціями (PIM). Доведено, що в умовах повоєнної відбудови жорсткі моноконцептуальні підходи є менш ефективними. Натомість, саме зазначена модель забезпечує необхідний баланс між жорстким централізованим стратегічним плануванням (що диктується вимогами національної безпеки та воєнного стану) та гнучкою децентралізованою оперативною діяльністю на рівні громад. Такий синергетичний підхід дозволяє подолати існуючу фрагментарність управління галуззю та спрямувати різновекторні інтереси стейкхолдерів на досягнення єдиного суспільно значущого результату.

4. За результатами визначення впливу адміністративно-територіальної реформи на ефективність управлінських процесів у галузі розкрито сутність феномену «цифрового бар'єра» як ключової перешкоди для реалізації дієвих механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства на місцевому рівні. Визначено, що природа цього феномену полягає у критичному розриві: юридично громади отримали повноваження, але фактично більшість із них не володіють необхідним кадровим та технічним ресурсом для роботи в обов'язкових цифрових екосистемах (DREAM, RAMS). Доведено, що без зовнішньої підтримки це призводить до дисфункції механізмів управління та неможливості залучення інвестицій. Як рішення обґрунтовано необхідність трансформації функцій районних та обласних адміністрацій у сервісні технічні «бек-офіси». Такий підхід дозволить відновити дієвість управлінських механізмів у громадах та забезпечити інклюзивний доступ усіх територій до ресурсів відновлення.

5. Відповідно до поставленого завдання щодо обґрунтування концептуальних засад реформування галузі розроблено комплексну організаційно-функціональну модель механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства, що базується на парадигмі «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance – DEG). Запропонована модель передбачає чітку вертикальну архітектуру, де Міністерство розвитку громад та територій України зосереджується на стратегічному плануванні, а Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури – на операційній діяльності. Ключовим елементом моделі є трансформація обласних державних адміністрацій у координаційно-методичні центри (технічні «бек-офіси»), які мають забезпечити професійну підтримку територіальним громадам. Інноваційність підходу полягає в обов'язковій інтеграції інженерних даних системи управління активами (RAMS) безпосередньо у процес бюджетного планування, що робить технічні показники стану доріг пріоритетними над суб'єктивними управлінськими рішеннями. Реалізація цієї моделі дозволяє змінити застарілу практику «ручного» адміністрування на сучасну систему

управління на основі даних (Data-Driven Decision Making), гарантуючи цільове та ефективне використання коштів.

6. У результаті дослідження чинного законодавства та аналізу євроінтеграційних вимог до інфраструктурного сектору обґрунтовані напрями вдосконалення нормативно-правового механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства через ідентифікацію законодавчих прогалин та обґрунтування нових правових інструментів залучення інвестицій. Доведено необхідність розробки та закріплення на нормативному рівні спеціалізованих галузевих методик, які забезпечать повноцінну інтеграцію дорожнього господарства до цифрової екосистеми DREAM. Це дозволить привести процеси управління публічними інвестиціями у відповідність до оновленого Бюджетного кодексу України, автоматизуючи контроль на кожному етапі життєвого циклу проєкту. Особлива увага приділена правовому обґрунтуванню впровадження механізмів страхування воєнно-політичних ризиків із залученням міжнародних інституцій, таких як MIGA та DFC. Такий підхід створює легітимні умови для трансформації галузі з об'єкта виключно бюджетного фінансування у привабливий сектор для приватного капіталу та міжнародних донорів. Удосконалення нормативного поля забезпечує гармонізацію національної транспортної політики з вимогами ЄС та створює прозоре правове середовище для реалізації стратегії повоєнної відбудови.

7. На основі проведеного аналізу структурних засад функціонування галузі та виявлених системних дисфункцій запропоновано шляхи вдосконалення організаційного механізму публічного управління розвитком дорожнього господарства шляхом обґрунтування інструментів подолання феномену «цифрової сліпої зони». Під «цифровою сліпою зоною» ідентифіковано критичний інституційний розрив, за якого органи управління мають вичерпну фінансову звітність про витрати коштів, але відчують гострий дефіцит верифікованих інженерних даних про реальний технічний стан активів. Удосконалення механізму передбачає впровадження алгоритмів

обов'язкової синхронізації цих потоків у єдиному цифровому контурі. Це реалізується через повномасштабне розгортання системи управління активами (RAMS) та автоматизацію передачі об'єктивних даних про стан доріг до суб'єктів прийняття стратегічних рішень, що виключає можливість маніпуляцій з пріоритетністю ремонтних робіт. Запропонований підхід дозволяє нівелювати ризики стратегічних помилок при розподілі бюджетних ресурсів та суттєво знижує корупційні ризики на етапі планування дорожньо-транспортних інвестицій.

8. З огляду на необхідність забезпечення цілісності розробленої організаційно-функціональної моделі та підвищення інклюзивності управлінських процесів у галузі обґрунтовано розвиток механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, які ідентифіковано як ключовий комунікативний компонент у загальній системі механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. У структурі запропонованої моделі (що базується на концепції Digital Era Governance) цей механізм посідає місце інтеграційної платформи, що забезпечує горизонтальні зв'язки між стратегічним рівнем (Міністерство розвитку громад та територій України), операційними центрами (Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, «бек-офіси») та зовнішнім середовищем. Взаємодія реалізується через дворівневу систему партисипації: на рівні громадськості – через модуль «Громадський контроль» екосистеми DREAM, що дозволяє моніторити технічні дані системи RAMS; на рівні бізнесу – через впровадження Уніфікованого інвестиційного стандарту даних. Це перетворює модель із закритої відомчої структури на відкриту цифрову екосистему, де верифіковані дані стають спільним активом для всіх учасників процесу відбудови. Інтеграція цього компонента в загальну модель дозволяє трансформувати традиційні суб'єкт-об'єктні відносини у формат прозорого партнерства, що гарантує високу суспільну легітимацію та інвестиційну привабливість галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басько А. С., Дяченко П. В. Стан та перспективи розвитку проектів дорожнього будівництва. Управління розвитком складних систем. Київ, 2023. 54, 12-21. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.12-21>. 1.
2. Білоконь М. В. Державне регулювання транспортної інфраструктури як інструмент національної стійкості до гібридних загроз. Наукові інновації та передові технології, 2025. № 5(45). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-23-35](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-23-35) 2.
3. Буквар доріг майбутнього. Посібник з управління комунальними дорогами для органів місцевого самоврядування : посіб. Київ, 2020. 172 с. URL: <https://uacrisis.org/uk/posibnyk-dlya-mistsevogo-samovryaduvannya-bukvar-dorig-majbutnogo> (дата звернення: 14.09.2024). 3.
4. Бульба В. Г., Латинін М. А. Моніторинг екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення: у чому є можливості для публічного управління? Національні інтереси України. 2025. № 4(9). С. 828-843. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-828-843](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-828-843) 5.
5. Бульба В. Г., Латинін М. А. Стратегічне планування розподілу земель сільськогосподарського призначення з урахуванням перспектив розвитку залізничного транспорту в Україні. Наукові перспективи. 2025. № 3(57) С. 59-76. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-59-76](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-59-76) 4.
6. Бурик М. М. Аналіз діяльності суб'єктів управління в сфері розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 168–172. DOI: <https://doi.org/0000A0001A8939A1324> 6.
7. Бурик М. М. Досвід держав ЄС у розвитку транспортної інфраструктури. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2019. 5. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2019/5/6233>. (дата звернення: 11.07.2024). 7.

8. Бурик М. М. Дослідження ефективності механізмів державного управління транспортною інфраструктурою України. Публічне адміністрування і національна безпека. 2020. 8 (16). 85-93. <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2020/8/6591>. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-8-6591> 8.

9. Бурик М. М. Проблеми правового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2020. № 4 (27). С. 32–38. DOI: 10.32836/2310-9653-2020-4.6 9.

10. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Дата оновлення: 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 26.06.2025) 10.

11. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Павленко М. М. Еволюція механізму регулювання розвитку дорожнього господарства на інноваційних засадах державно-приватного партнерства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2020. 23. 44-53. DOI: <http://doi.org/10.33813/2224-1213.23.2020.5> 11.

12. Величко Л. Ю. Методологічні підходи до оцінки пріоритетності відновлення регіональної транспортної інфраструктури в умовах обмежених ресурсів. Наукові перспективи, 2025. № 5(59). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-89-103](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-89-103) 12.

13. Величко Л. Ю., Білоконь М. В. Гібридні загрози транспортній інфраструктурі: виклики для державного регулювання та національної безпеки. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 442-464. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-23> 13.

14. Веремчук А. В. Механізми державного управління у сфері дорожнього господарства України // Економіка та держава. 2011. № 8. С. 112-114. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_8_33 (дата звернення 01.12.2020). 14.

15. Веремчук А. В. Нормативно-правове забезпечення державного регулювання у сфері будівництва, експлуатації та утримання об'єктів дорожнього господарства. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. № 2. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_16 15.

16. Веремчук А. Реформування системи державного управління виробничою інфраструктурою (мостового та дорожнього будівництва). *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 4. С. 37–42. 16.

17. Гошовська, О., Тревого О. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. *Економіка та суспільство*, 2022. (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-24> 17.

18. Гринь А., Толок П. Вплив транспортної інфраструктури на економічний розвиток регіонів, оцінка ефективності управління дорожнім господарством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 2024. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-13> 18.

19. Громова О. В. Досвід еволюції транспортної політики європейського союзу як напрямок для стратегічного планування транспортної галузі України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. 81-82, 88-97. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287180> 19.

20. Деякі питання відновлення інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2023 р. № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/790-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2024). 20.

21. Деякі питання забезпечення функціонування Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : Постанова Кабінету Міністрів України від від 23 червня 2021 р. № 681. Дата оновлення: 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681-2021-%D0%BF#n40> (дата звернення: 26.06.2025) 21.

22. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384. Дата оновлення: 01.09.2021. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 26.06.2025). 22.

23. Деякі питання підвищення обороноздатності держави на період воєнного стану в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1415. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1415-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2024) 23.

24. Деякі питання фінансування робіт з відновлення зруйнованого майна та інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2024). 24.

25. Дмитрієва О. Законодавче забезпечення розвитку транспортної інфраструктури. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 23. С. 31–42. DOI: 10.30977/PPB.2226-8820.2019.23.0.31 25.

26. Дмитрієва О. І. Формування наукової парадигми державного регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2021. 1 (26), 34-44. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.34> 26.

27. Дорофєєв О., Пашнєв В. Поняття та структура механізму публічного управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 324(6), 256-261. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43> 27.

28. Дунаєв І. В. Залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України: як балансувати суспільною безпекою, галузевими потребами та операційною ефективністю? *Національні інтереси України*. 2025. № 4(9) С. 749-766. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)) 28.

29. Дунаєв І. В. Ціни, ринки, корпоратизація: теоретико-ігрове моделювання стратегій для корпоратизованих державних підприємств у

транспортному секторі України. Соціальна економіка. 2025. №69. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-01> 29.

30. Дунаєв І. В., Громов С. О. Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. Актуальні проблеми державного управління. 2024. 1(64), С. 6-25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01> 30.

31. Жукова І., Трушкіна Н. Механізм державного управління розвитком транспортної інфраструктури: теоретичні аспекти. Національні інтереси України. 2024. 3(3). 296-310. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-296-310](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-296-310). 31.

32. Загальна інформація про автомобільні дороги загального користування [Електронний ресурс] / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України // Урядовий портал. Київ, 2024. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/dorozhnie-hospodarstvo/tekhnichnyi-stan-avtomobilnykh-dorih-zahalnoho-vykorystannia> (дата звернення: 27.07.2025)

33. Задоя В. О. Організаційно-економічні аспекти повоєнного відновлення і розбудови транспортної інфраструктури України. АГРОСВІТ. 2024. № 5. С. 123–129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.123> 32.

34. Звіт Державного агентства автомобільних доріг України за 2020 рік. Державне агентство автомобільних доріг України. [Електронний ресурс]. Київ, 2020. 39 с. Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1p1w-UgvATKD0WVrp2LLLeFX6xM8mNtHRy/view> (дата звернення: 25.07.2025).

35. Звіт Державного агентства автомобільних доріг України за 2021 рік. Державне агентство автомобільних доріг України. [Електронний ресурс]. Київ, 2021. 31 с. Режим доступу: <https://restoration.gov.ua/4489/zvity/49385/49386.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).

36. Звіт Державного агентства автомобільних доріг України за 2022 рік. Державне агентство автомобільних доріг України. [Електронний ресурс].

Київ, 2023. 156 с. Режим доступу: <https://restoration.gov.ua/4489/zvity/54474/54475.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).

37. Звіт Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України за 2023 рік. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. [Електронний ресурс]. Київ, 2024. 207 с. Режим доступу: <https://restoration.gov.ua/4489/zvity/59572/59573.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).

38. Звіт про діяльність Державного агентства автомобільних доріг України за 2018 рік. Державне агентство автомобільних доріг України. [Електронний ресурс]. Київ, 2018. 30 с. Режим доступу: https://restoration.gov.ua/4489/zvity/zvit_pro_diialnist_derzhavnoho_ahentstva_avtomobilnykh_dorih_ukrainy_za_2018_rik/zvit_pro_diialnist_derzhavnoho_ahentstva_avtomobilnykh_dorih_ukrainy_za_2018_rik.docx

39. Звіт про огляд витрат державного бюджету у сфері дорожнього господарства. Режим доступу: <https://restoration.gov.ua/4489/zvity/58390/58391.pdf> (дата звернення: 26.07.2024)

40. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України: станом на початок 2024 року / KSE Institute, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерство економіки України [та ін.]. [Електронний ресурс] Київ, 2024. 39 с. URL:https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 26.07.2025).

41. Звіт про результати аудиту ефективності використання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах. Рахункова палата України. [Електронний ресурс]. Київ, 2019. 94 с. Режим доступу: <https://rp.gov.ua/upload->

files/Activity/Collegium/2019/13-2_2019/Zvit_13-2_2019.pdf (дата звернення: 26.07.2024)

42. Іванченко В., Загорняк О. Стан та перспективи розвитку дорожньої інфраструктури в регіонах, які зазнали негативного впливу збройного конфлікту на сході України. *Дороги і мости*. 2021. № 24. С. 20–27. DOI: 10.36100/dorogimosti2021.24.020 33.

43. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-Х. Дата оновлення: 14.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>. (дата звернення: 26.06.2025). 34.

44. Комчатних О. В., Петровська С. І., Редько Н. О. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск 64, 2021, 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-2> 35.

45. Кононов С. О. Дослідження дорожньої галузі України та перспективи її розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. 10, 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.2> 36.

46. Кононов С. О. Зарубіжний досвід функціонування дорожньої галузі. *Економіка та держава*. 2021. 7, 95-100. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6806.2021.7.95. 37.

47. Краснюк В. І. Актуальність впровадження європейського досвіду управління безпекою автомобільних доріг в системі публічного управління України. *Наукові перспективи*. 2021. 12 (18), 63-77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-63-77](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-63-77) 38.

48. Криворучко О. П. Розвиток дорожньої галузі України через реалізацію інвестиційно-інфраструктурних проєктів. *Вісник НУВГП : Серія «Економічні науки»*. 2018. Випуск 2(82). 79–87. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220189> 39.

49. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. – 336 с. 41.

50. Крихтіна Ю. О. Механізми формування та реалізації державної політики розвитку транспортної інфраструктури. Вісник національного університету цивільного захисту України серія «Державне управління», 2022 (1), С. 83-89. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-10> 40.

51. Крихтіна Ю. О. Нормативно-правові засади розвитку транспортної галузі України: механізми формування та реалізації державної політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2019. № 2 (11). С. 525–532. 42.

52. Крихтіна Ю. О., Семенцова О. В. Комплексний підхід до посилення інноваційної складової розвитку залізничної галузі в умовах повоєнної відбудови України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 253-262. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330737> 43.

53. Крихтіна Ю., Верстюк А. Публічна політика Європейського зеленого курсу в повоєнному відновленні залізничної інфраструктури України. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія : Екологія. Публічне управління та адміністрування. 2023. Вип. 3. С. 52-62. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.07> 44.

54. Круглов В. В. Взаємодія державного і приватного секторів у розвитку транспортної інфраструктури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 3 С. 53-58. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.8> 45.

55. Круглов В. В. Державні корпорації як ключовий інструмент у реалізації державної політики у сфері транспортної інфраструктури. Публічне управління та соціальна робота. 2024 Том 1 С.11-16. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-1-2> 46.

56. Круглов В. В. Інноваційні підходи державних корпорацій до розвитку транспортної інфраструктури. Актуальні питання у сучасній науці.

2024. №10(28) С. 132-140. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10\(28\)-132-140](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-132-140) 47.

57. Кудрицька Н. Теоретико-методологічні засади моделювання розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Економіст*. 2014. 1. 74–78. Режим доступу: https://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_1_21 48.

58. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. *Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. 29. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1> 49.

59. Латинін М. А., Тимоха А. Д. Організаційно-функціональні засади механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 150–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-11> 50.

60. Легеза Є. О. Особливості правового регулювання зарубіжного досвіду публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури. *Європейські перспективи*. 2022. № 4. С. 192–197. DOI: 10.32782/EP.2022.4.26 51.

61. Лілеєв М. О. Інституційні виклики у публічному управлінні дорожнім будівництвом. *Право та державне управління*. № 4. 2021. С. 164–169. DOI: <https://10.32782/pdu.2021.4.23> 52.

62. Лілеєв М. О. Особливості публічного управління проектами у сфері будівництва доріг. *Публічне управління і адміністрування в Україні* 2020. Випуск 18, 156–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2020.18.28> 53.

63. Лілеєв М. О. Підходи до міжурядової координації у проектах будівництва доріг і автострад. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 148–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.28> 54.

64. Логвиненко Б. О. «LEAN GOVERNMENT» як новітня модель публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури: перспективи

для України. Актуальні питання юридичної науки. 2022. 18/2022. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/ln.2022.18.18.55>.

65. Лозинська Т. М., Захаров В. М. Удосконалення системи державного управління дорожнім господарством України. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2011. № 2. С. 122–124. 56.

66. Майстро С. В., Крихтіна Ю. О. Сучасний стан розвитку транспортної галузі України та результативність механізмів формування й реалізації державної політики. Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. Вип. 2 (73), 8–15. DOI: <https://10.34213/tp.21.02.01.57>.

67. Мельник В. І. Особливості фінансування галузі дорожнього господарства України в умовах децентралізації. *Інфраструктура ринку*. 2020. 42, 91-96. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-15.58>.

68. Мирна Н. В., Меляков А. В. Інфраструктурні коридори як інтегруючий елемент публічного управління: балансування інтересів землекористування та розвитку залізничного транспорту в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). С. 397-411. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-397-411.59](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-397-411.59).

69. Мирна Н. В., Соколова В. В. Особливості адаптації законодавства України до законодавства ЄС у сфері технічного регулювання // *Наукові перспективи*. 2025. № 2 (56). С. 452–471. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-567-575.60](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-567-575.60).

70. Момот Т. В., Солодовнік О. О., Шутенко А. Л. Європейський досвід публічно-приватного партнерства на прикладі реалізації проектів транспортно-дорожньої інфраструктури. *Комунальне господарство міст*, 2019. том 2, 148, 16-22. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-2-148-16-2.61>.

71. Назаркевич О. Б. Механізм управління дорожнім господарством України в умовах децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. 4. 27-32. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_4_7 (дата звернення 15.10.2024) 62.

72. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління» / А. І. Неділько // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. – № 2. – Режим доступу: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8 63.

73. Непомнящий О. М. Управління безпекою автомобільних доріг: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. 32 (71). 5, 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/02> 64.

74. Павлюк Н. В. Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні / Н. В. Павлюк // Демократичне врядування. – 2016. – Вип. 16-17. – Режим доступу: https://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_9 65.

75. Паркулаб Т. І., Шикеринець В. В. Механізми публічного управління розвитком транспортної інфраструктури України. Наукові перспективи. 2024. 1(43), 212-220. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-212-220](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-212-220) 66.

76. Пархета В. І. Адміністративно-правове забезпечення функціонування сфери дорожньої інфраструктури в Україні та визначення перспектив його удосконалення. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. 9. 256-259. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-9/62> 67.

77. Пархета В. І. Зарубіжний досвід публічного адміністрування в сфері дорожньої інфраструктури та шляхи його впровадження в Україні. The scientific heritage. 2021. 80, 50-56. DOI: <https://doi.org/10.24412/9215-0365-2021-80-4-50-56> 68.

78. Пархета В. І. Система органів публічного адміністрування в сфері дорожньої інфраструктури в Україні та шляхи її оптимізації. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2022. № 1. С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2022.1.9> URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/drp_2022_1_11 69.

79. Пархета В. І. Суб'єкти публічного адміністрування та напрямки удосконалення публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури в Україні. Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних

світових викликів: матеріали Міжнар. наук.практ. конф. (м. Дніпро, 25 лютого 2021 р.). Дніпро : ДДУВС, 2021. С. 218–221. 70.

80. Пархета В. Окремі шляхи впровадження зарубіжного досвіду належного публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури та шляхи його впровадження в Україні. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 11 березня 2022 р.). 2022. Дніпро : ДДУВС, 291-293. 71.

81. Пархета В. Поняття та зміст публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. 4 (114), 215–221. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-215-221> 72.

82. Пасемко Г. П., Сербін В. В., Запорожець А. І. Сутність та еволюція основних концепцій публічного управління. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2024. 82–85. 73.

83. Перетяцько А. Ю. Інституційно-правове забезпечення дорожнього будівництва та управління дорогами загального користування в УРСР та незалежній Україні. *Форум права*. 2015. № 1. С. 235–244. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2015_1_40 (дата звернення: 18.08.2025). 74.

84. Перетяцько А. Ю. Система державного управління дорогами загального користування в Україні: проблеми функціонування і перспективи модернізації. *Зміна парадигми правового регулювання житлово-комунального сектору економіки України за часів її незалежності : інтернет-конференція ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. Харків. 2016. С. 139–142. 75.

85. Петленко Ю. В. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сфері дорожнього будівництва на умовах концесії в Україні на основі світового досвіду. Науково-практичний журнал. «РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ». 2019. 2 (24), ЧАСТИНА II. Запоріжжя. С.

70-74. 76.

86. Печончик Т. І. Організаційно-економічний механізм формування джерел фінансування підприємств дорожнього господарства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. 1(21), 293-300. DOI: [https://10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-293-300](https://10.25140/2411-5215-2020-1(21)-293-300) 77.

87. Положення про Міністерство економіки України : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 459. від 20 серпня 2014 р. № 459. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF#n10> (дата звернення: 15.04.2024). 78.

88. Притоманов В., Мельник З., Шляхетко А. Будівництво та ремонт автомобільних доріг: зелена книга. Київ. 2020. 120 с. 79.

89. Про автомобільні дороги : Закон України від 08.09.2005 р. № 2862-IV. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text> (дата звернення: 26.06.2025). 80.

90. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> 81.

91. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Харківської області : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 725-р. Дата оновлення: 12.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2020-%D1%80#Text> 82.

92. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад : Закон України від 16 квітня 2020 р. № 562-IX. Дата оновлення: 07.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> (дата звернення: 26.06.2025). 83.

93. Про джерела фінансування дорожнього господарства України : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1562-XII. Дата оновлення: 06.05.2023. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12#Text> (дата звернення: 26.06.2025).
84.

94. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII#Text>. (дата звернення: 26.06.2025).
85.

95. Про дорожній рух : Закон України від 30 червня 1993 року № 3353-XII. Дата оновлення: 08.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>. (дата звернення: 26.06.2025).
86.

96. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 р. № 996. Дата оновлення: 25.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 26.06.2025). 87.

97. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 26.06.2025).
88.

98. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. Дата оновлення: 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.06.2025). 89.

99. Про затвердження Методики визначення вартості дорожніх робіт та послуг щодо визначення вартості нового будівництва, реконструкції, ремонтів та експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування : Наказ Міністерство Інфраструктури України 07.10.2022 № 753. Дата оновлення: 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0753733-22#Text>. (дата звернення: 26.06.2025). 90.

100. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 439. Дата оновлення: 08.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014><https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-п%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.07.2024). 91.

101. Про затвердження Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті : Постанова Кабінету Міністрів України від від 11 лютого 2015 р. № 103. Дата оновлення: 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2024). 92.

102. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 2015 р. № 460 № 439. Дата оновлення: 20.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460-2015%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2024) 93.

103. Про затвердження Положення про Міністерство фінансів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375. Дата оновлення: 04.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2024). 94.

104. Про затвердження Порядку спрямування коштів державного дорожнього фонду : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 р. № 1085. Дата оновлення: 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085-2017-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 26.06.2025). 95.

105. Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 р. N 2263. Дата оновлення: 14.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2263-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.06.2025) 96.

106. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. Дата оновлення: 24.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 26.06.2025) 97.

107. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Дата оновлення: 01.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97><https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-вр%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2024) 98.

108. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. Дата оновлення: 27.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 15.04.2024) 99.

109. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> 100.

110. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. Дата оновлення: 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 26.06.2025) 101.

111. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>. (дата звернення: 26.06.2025) 102.

112. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Дата оновлення: 03.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2024) 103.

113. Про схвалення Стратегії підвищення рівня безпеки дорожнього руху в Україні на період до 2024 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 р. № 1360-р. Дата оновлення: 21.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1360-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.06.2025) 104.

114. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. Дата оновлення: 28.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2024) 105.

115. Про утворення відкритого акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 р. № 221. Дата оновлення: 15.12.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2024) 106.

116. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 року №807-ІХ. Дата оновлення: 07.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 15.10.2024) 107.

117. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. Дата оновлення: 02.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 26.06.2025) 108.

118. Прокопів І. І. Механізм управління дорожнім господарством в умовах децентралізації. Національні інтереси України. 2024. 4(4). 558-563. DOI [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-558-563](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-558-563) 109.

119. Радченко О. В., Довгань В. І. Перспективні напрями повоєнного розвитку транспорту та транспортної інфраструктури України в контексті європейської інтеграції. Національні інтереси України. 2025. №2(7). С. 400 – 409. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-400-409](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-400-409) 110.

120. Радченко О. В., Кучабський О. Г., Козенко Р. В. Державна політика України у сфері транспорту й транспортної інфраструктури в передвоєнне

десятиліття. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 6. С. 480-496. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6\(6\)-480-496](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6(6)-480-496) 111.

121. Ромат Є. Маркетинговий механізм у системі публічного управління. Науковий вісник: Державне управління, 2024. 2 (16), 157-175. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-157-175](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-157-175) 112.

122. Рудченко О. Ю., Поліщук О. М. Механізм державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури мегаполісів. Університетські наукові записки. 2017. 1, 93-100. – Режим доступу: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_12 113.

123. Серета Ю. В. Нормативно-правові засади державного управління дорожнім будівництвом у воєнний та пост-воєнний час. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (5), 2024. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.9> 114.

124. Серета Ю. В. Особливості державного управління дорожнім будівництвом. Право та державне управління. 2022. 1, 197–202. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.29> 115.

125. Серьогіна Н. В. Система заходів розвитку дорожньої інфраструктури регіону. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. 4(4). 172-177. 116.

126. Солодовнік О. О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 23, 55–59. 117.

127. Солоннікова І. М. Державна політика щодо утримання вулично-дорожньої мережі населених пунктів як складника благоустрою. Право та державне управління. 2019. Т. 2 (2). 225-238. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.33> 118.

128. Тимоха А. Д. Вплив адміністративно-територіальної реформи на механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Теорія та практика державного управління, 2024. Вип. 2 (79). С. 377–391. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-19> 120.

129. Тимоха А. Д. Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства за кордоном. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 1 (78). С. 53–69. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-04> 121.

130. Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 163–175. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-10> 122.

131. Тимоха А. Д. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування», № 1, 2025. С. 153–162. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.24> 123.

132. Тимоха А. Д. Теоретичні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 182–195. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-14> 119.

133. Токар І. І. Сучасний стан та тенденції розвитку дорожнього господарства України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. 1, 153–163. 124.

134. Транспорт України, 2019 : статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України ; за ред. І. Петренко ; відп. за вип. О. Вишневська. Київ, 2020. 117 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/10/zb_trans_19.pdf (дата звернення: 27.07.2025).

135. Транспорт України, 2020 : статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України ; за ред. І. Петренко ; відп. за вип. О. Вишневська. Київ, 2021. 117 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf (дата звернення: 26.07.2025).

136. Транспорт України, 2021 : статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України ; за ред. І. Петренко ; відп. за

вип. О. Вишнеvsька. Київ, 2022. 114 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_Transpot.pdf (дата звернення: 26.07.2025).

137. Транспорт України, 2022 : статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України ; за ред. І. Петренко ; відп. за вип. О. Вишнеvsька. Київ, 2023. 98 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_Trans_22.pdf (дата звернення: 26.07.2025).

138. Транспорт України, 2023 : статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України ; за ред. І. Петренко ; відп. за вип. О. Вишнеvsька. Київ, 2024. 94 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (дата звернення: 26.07.2025).

139. УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Офіційний вісник України офіційне видання. від 26.09.2014 - 2014 р., № 75, том 1, стор. 83, стаття 212Дата оновлення: 30.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text. (дата звернення: 26.06.2025) 125.

140. Чечотка В. Д. Особливості функціонування публічного управління в Україні в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). № 5. 2023. С. 7–12. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02 126.

141. Шарля Р., Каспрук І. Оптимізація публічних послуг та інфраструктури у територіальних громадах України. Методичний посібник для органів місцевого самоврядування. Посібник Фонду розвитку місцевої демократії ім. Єжи Регульського (Польща) розроблений в межах Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма USAID DOBRE). 2023. URL: <https://uacrisis.org/uk/posibnyk-dobre-frdl> 127.

142. Шемаєв В. В. Досвід Південної Кореї щодо розбудови транспортної інфраструктури: висновки для України. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. 22 (9), 30-34. 128.

143. Amidror Y. Israel's National Security Doctrine. The Jerusalem Institute for Strategy and Security. 18 July, 2021. URL: <https://jiss.org.il/en/amidror-israels-national-security-doctrine/> 129.

144. Berthod O. Institutional Theory of Organizations. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_63 130.

145. Boffa F., Iozzi A. Market Failures in Transport: Direct and Indirect Public Intervention. International Encyclopedia of Transportation. 2021, Pages 596-600. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10630-X> 131.

146. Bondemark A., Andersson H., Brundell-Freij K. Do the distributional preferences of national infrastructure planners diverge from those of the public? Transportation Research Part A: Policy and Practice. Volume 170, April 2023, 103621. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2023.103621> 132.

147. Bovaird T., Loeffler E., Löffler E., Bovaird T. Public Management and Governance (1st ed.). Routledge. 2003. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203634219> 133.

148. Canada's Long-Term Infrastructure Plan. Canadian Government. 2018. <https://housing-infrastructure.canada.ca/alt-format/pdf/plan/icp-pic/IC-InvestingInCanadaPlan-ENG.pdf> 134.

149. Cedergren E. et al., Public service delivery in the Nordic Region : An exercise in collaborative governance, Nordic Co-operation | Nordic Council & Nordic Council of Ministers. Stockholm: Nordregio. Retrieved from <https://coilink.org/20.500.12592/7xkr27> on 01 Apr 2025. 2021. DOI: <https://doi.org/20.500.12592/7xkr27>. 135.

150. Company Profile. China Railway Construction Corporation : веб-сайт. <https://english.crcc.cn/col/col21582/index.html> (дата звернення: 11.07.2024) 135.

151. Company Structure. China Communications Construction Company Limited : веб-сайт. <https://en.ccccltd.cn/gyjz/zzjg/> (дата звернення: 11.07.2024)

136.

152. Corporate Governance Bericht 2023. Die Autobahn GmbH des Bundes. Berlin. C. 14. https://www.autobahn.de/storage/user_upload/qbank/240625_Corporate_Governance_Bericht_2023_BF.pdf (дата звернення: 11.07.2024) 137.

153. Dan S. Theoretical Approaches to Measuring Governance: Public Administration, Chapter 5. In Handbook on Measuring Governance, edited by J. M. Lewis and P. Triantafillou, 2024. 80–95. 138.

154. Dan S., Læg Reid P., Špaček D. NPM reconsidered: towards the study of enduring forms of NPM, Public Management Review, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2375561> 139.

155. De Leeuw van Weenen R., Burgess A., Francke J. Study on the Implementation of the TEN-T Regulation – The Netherlands Case. Transportation Research Procedia. 2016 14. 484-493. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.05.101>. 140.

156. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) : веб-сайт. <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/departamento-nacional-de-infraestrutura-de-transportes> (дата звернення: 11.07.2024) 141.

157. Ekbäck P., Christensen F. K. Road Management in Denmark and Sweden: A comparison and analysis of institutional designs. Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research, 2020. 15(1), 38-55. DOI: <https://doi.org/10.30672/njsr.94928> 142.

158. Engel E., Fischer R., Galetovic A. The Chilean Infrastructure Concessions Program: Evaluation, Lessons and Prospects for the Future. 1999 143.

159. Eppel E. A., Rhodes M. L. eds. Complexity Theory in Public Administration (1st ed.). Routledge. 2020. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429319662> 144.

160. Federal Highway Administration. An Overview for our Stakeholders, U.S. Department of Transportation. Federal Highway Administration. Washington. 2023, 41. <https://highways.dot.gov/sites/fhwa.dot.gov/files/2024-02/overview-for->

our-stakeholders.pdf Publication NO.FHWA-PL-23-008 (дата звернення: 11.07.2024) 145.

161. FHWA Strategic Plan FY2022-2026. U.S. Department of Transportation. Federal Highway Administration Washington. 2022. С. 24. https://highways.dot.gov/sites/fhwa.dot.gov/files/2023-05/FHWA_Strategic_Plan_05.25.23.pdf Publication NO.FHWA-PL-23-010 (дата звернення: 11.07.2024) 146.

162. FISCAL YEAR 2023 PERFORMANCE PLAN. Response to the Office of Inspector General's FY 2022 Top Management Challenges U.S. Department of Transportation. Washington. 101. https://www.transportation.gov/sites/dot.gov/files/2022-03/FY_2023_Performance_Plan_0.pdf (дата звернення: 11.07.2024) 147.

163. FIXING AMERICA'S SURFACE TRANSPORTATION ACT. <https://www.congress.gov/114/plaws/publ94/PLAW-114publ94.pdf> (дата звернення: 11.07.2024) 148.

164. Gaps and Governance Standards of Public Infrastructure in Chile: Infrastructure Governance Review, OECD Publishing, Paris. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264278875-en> 149.

165. Georgia Department of Transportation. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Georgia_Department_of_Transportation 150.

166. Georgia Governance Index Report 2023. Georgian Institute of Politics. 2023. https://gip.ge/wp-content/uploads/2024/02/Georgia-Governance-Index-Report-2023_Eng.pdf 151.

167. Goldfinch S., Halligan J. Reform, Hybridization, and Revival: The Status of New Public Management in Australia and New Zealand. Public Management Review. 1–19. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2329770> 152.

168. Hansson L. Transport Policy and Governance. International Encyclopedia of Transportation. 2021, Pages 73-76. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10616-5> 153.

169. Highways England: Framework Document. Department for Transport. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a750e78ed915d5c54465318/highways-england-framework-document.pdf> 154.

170. Isotalo J. Development of good governance in the road sector in Finland (English). Sub-Saharan Africa Transport Program (SSATP) working paper series ; no. 21 Washington, DC: World Bank. <https://documents.worldbank.org/curated/en/838471468740184806> 155.

171. Johanson J.-E., Johnsen Å.; Pekkola E., Reid S.A. Strategic Management in Finnish and Norwegian Government Agencies. *Adm. Sci.* 2019, 9, 80. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9040080> 156.

172. Kapucu N., Hu Q. Network Governance: Concepts, Theories, and Applications (1st ed.). Routledge. 2020. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351056540> 157.

173. Kim J. Networks, Network Governance, and Networked Networks. *International Review of Public Administration*. 2006. 11. 19-34. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2006.10805075>. 158.

174. Klijn E. H. Complexity Theory and Public Administration: What's New? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public Management Review*, 2008. 10(3), 299–317. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030802002675> 159.

175. Kupatadze A. Georgia's Break with the Past. *Journal of democracy*. 2016 Jan;27(1). 110-123. DOI: <https://doi.org/10.1353/jod.2016.0003> 160.

176. Lapuente V., Van de Walle S. The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*. 2020. 33. 461–475. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12502> 161.

177. Lijesen M., Shestalova V. Public and private roles in road infrastructure, an exploration of market failure, public instruments and government failure. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, CPB Documents. 2007 162.

178. Mahajan R., Lim W. M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder theory. *Journal of Business Research*. Volume 166. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104> 163.

179. Mannak R.S., Peutz M., Bomhof I. Citizen Acceptance of Co-Designed Public Sector Innovation. *Public Administration*. 2025. <https://doi.org/10.1111/padm.13054> 164.

180. Ministry of Transport of the People's Republic of China. веб-сайт <https://www.mot.gov.cn/> (дата звернення: 11.07.2024) 165.

181. Myroniuk R., Myroniuk S., Kuntsevych I. Features of public administration in the field of road infrastructure in Ukraine and taking into account the EU standards for its improvement. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. 1 (1). 86-97. <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2021-86-97> 166.

182. Organisationsplan des Bundesministerium für Digitales und Verkehr 5. Juli 2024. https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/Z/organigramm.pdf?__blob=publicationFile (дата звернення: 11.07.2024) 167.

183. Our governance: Corporate governance report. Highways England. Annual report and accounts. 2019. <https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/assets.highwaysengland.co.uk/Corporate+documents/Governance+Report.pdf> 168.

184. Pinski M., McCarthy L. N. Bridging the gap: Do community needs assessments enhance public participation in transportation planning? *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. Volume 25, May 2024, 101114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101114>

185. Projektinformationssystem (PRINS) zum Bundesverkehrswegeplan 2030. веб-сайт. <https://www.bvwp-projekte.de/> (дата звернення: 11.07.2024)

186. Public Governance Monitor of Sweden, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/086f9b89-en>.

187. Public Value in Public Service Transformation: Working with Change, OECD Publishing, Paris, 2019. DOI: <https://doi.org/doi.org/10.1787/47c17892-en>
188. Rouhani O. M. Case Studies on Transport Policy, Volume 9, Issue 2, 2021. 497-499. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.02.005>
189. Saraswati, Swami. Modern dirigisme in the world economy. 2024. DOI: <https://doi.org/doi.org/10.13140/RG.2.2.35299.98083>.
190. Sedlačko1 M. The Five Tasks of Public Value Management: Public Value as a Programme of Administrative and Societal Democratisation. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. XIII, No. 2, Winter 2020/2021. 161–180. DOI: <https://doi.org/10.2478/nispa-2020-0019>
191. Solé-Pomies R. Infrastructural expertise for sustainable mobility: evolutions of road management in French local governments. Transportation Research *Procedia*. Volume 72, 2023, Pages 3505-3512. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.762>
192. Straßenbaufinanzierungsgesetz. веб-сайт. <https://www.gesetze-im-internet.de/strfing/>. (дата звернення: 11.07.2024)
193. Teclean C., Drăgan G. The Impact of Good Governance on the Quality of Road Infrastructure within the European Union. Romanian journal of european affairs. Vol. 23, No. 1, 46–65. June 2023. <https://rjea.ier.gov.ro/wp-content/uploads/2023/06/RJEA-vol.-23-no.-1-Jun-2023-art.-4.pdf>
194. Verkehrsministerkonferenz 2023/2024. веб-сайт. <https://www.umwelt.nrw.de/themen/fachministerkonferenzen/verkehrsministerkonferenz-20232024> (дата звернення: 11.07.2024)
195. Xiao-xu D., Yuan-qing W. Study of the method for rural road planning based on stakeholder theory. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICETCE.2011.5774380>.
196. Zhao X., Hwang B.G., Ong S. Value Management in Singaporean Building Projects: Implementation Status, Critical Success Factors, and Risk Factors. Journal of Management in Engineering. 31. 2014/ DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000342](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000342).

ДОДАТКИ

Список публікацій здобувача

Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (категорія Б)

1. Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 163–175. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-10>

2. Тимоха А. Д. Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства за кордоном. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 1 (78). С. 53–69. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-04>

3. Тимоха А. Д. Вплив адміністративно-територіальної реформи на механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Теорія та практика державного управління, 2024. Вип. 2 (79). С. 377–391. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-19>

4. Тимоха А. Д. Теоретичні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 182–195. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-14>

5. Тимоха А. Д. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування», № 1, 2025. С. 153–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.24>

Статті у фахових наукових виданнях у співавторстві:

6. Латинін М. А., Тимоха А. Д. Організаційно-функціональні засади механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 150–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-11>

Внесок дисертанта: розкрито організаційно-функціональні засади системи управління дорожнім господарством та на основі проведеного

аналізу діагностовано її ключові системні проблеми.

Статті у колективних монографіях

7. Тимоха А. Д. Інституційна спроможність громад у розвитку дорожнього господарства як чинник їх соціально-економічної стабільності // Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : колективна монографія / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава : ПП «Астрыя», 2026. С. 306-317.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Тимоха А.Д., Михайлець Л.М. Публічне управління розвитком дорожньо-транспортної інфраструктури в Україні. Публічне управління 21 століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу, м. Харків, 27 квіт. 2023 р., С. 655-659.

Внесок дисертанта: систематизовано основні виклики, що стоять перед дорожньо-транспортною інфраструктурою України, та визначено пріоритетні напрями її модернізації.

9. Tymokha A., Shur V., Ignatenko L. International experience of public road management in wartime and its implementation in Ukraine. Публічне управління 21 століття: нові виклики і трансформації в умовах війни : зб. наук. матер. XXIV Міжнар. наук. Конгресу [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – (PDF 540 с.), С. 526-530.

Внесок дисертанта: здійснено компаративний аналіз міжнародного досвіду управління дорожньою галуззю в умовах воєнного часу та сформульовано пропозиції щодо імплементації релевантних практик в Україні.

10. Тимоха А.Д. Вплив воєнного стану на механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах децентралізації. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25 жовтня 2024 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-

Куцевіл. Переяслав, 2024. С. 298-300.

11. Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України в контексті сучасних викликів. Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21-22 листопада 2024 р.) / За наук. ред. д.е.н., проф. Капленко Г.В. – Львів : ЛНУ імені Івана Франк. 2024. С. 258–263.

12. Тимоха А. Д. Впровадження «Цілей сталого розвитку» в дорожньому господарстві України: застосування європейських механізмів публічного управління. Сучасна парадигма публічного управління : Збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції (14 – 16 листопада 2024р.) / [За наук. ред. канд. екон. наук, доц. Стасишина А.В.]. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2025. С. 900-905.

13. Тимоха А. Д. Теоретичні підходи до публічного управління розвитком дорожнього господарства. Управління розвитком соціально економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). (Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. 3. 2025. С. 454–458.

14. Тимоха А. Д. Публічне управління розвитком дорожнього господарства України в контексті «Цілей сталого розвитку»: виклики та шляхи вирішення. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 323–325.

15. Тимоха А. Д. Трансформація механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства внаслідок проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні. Шевченківська весна – 2025: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 26 берез. 2025 р.) / за заг. ред.

Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 119–120.

16. Tymokha Anatolii. Normative and value foundations for the formation of public administration mechanisms for the road sector development. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи : збірник матеріалів Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції, 26-27 березня 2025 р., м. Харків (Україна) [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – С. 250–253.

17. Тимоха А. Д. Концепції сучасного публічного управління в механізмах розвитку дорожнього господарства України: порівняльний аналіз та перспективи застосування. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (4 квітня 2025 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Дзяна Г. О., Федорчак О. В., Заяць Д. Д., Станович О. Я. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. С. 248–251.

18. Тимоха А. Д. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства: системно функціональний підхід. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. – С. 444–447.

19. Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення розвитку дорожнього господарства України в умовах євроінтеграції: сучасні виклики та перспективи. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах [Електронне видання] : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, 25 березня 2025 р. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. С. 223–226.

20. Тимоха А. Д. Залучення Стейкгоल्дерів до публічного управління розвитком дорожнього господарства: виклики та європейські орієнтири для України. Публічне управління та адміністрування в Україні:

євроінтеграційний поступ : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 585–589.

21. Tymokha A. Transformation of public administration mechanisms for road infrastructure development in Ukraine under martial law: coordination problems and ways to overcome them. Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови : зб. наук. матер. XXV Міжнар. наук. конгресу, 5 черв. 2025 р., [Електронний ресурс]. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 672–675.

22. Тимоха А. Д. Трансформація ролі обласних державних адміністрацій у забезпеченні розвитку дорожнього господарства громад. Перспективи регіонального та місцевого розвитку: матер. 4-ї конференції молодих учених (21 листопада 2025 р., м. Львів) / упорядн.: Бліщук К.М., Матвіїшин Є.Г. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. С. 38–40.

URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh-211125.pdf>

23. Тимоха А. Д. Інституційна спроможність територіальних громад як чинник стійкості публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах відновлення України. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. С. 305–308.

URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>

24. Тимоха А. Д. Вдосконалення механізмів взаємодії органів публічного управління та місцевого самоврядування у розвитку дорожнього господарства. Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. – С. 81–84.



АГЕНТСТВО ВІДНОВЛЕННЯ
**СЛУЖБА ВІДНОВЛЕННЯ ТА
РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ
У ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

вул. Ахсарова, 2, м. Харків, 61202
тел. (057) 336 83 28, факс (057) 336 80 55
e-mail: info.kh@restoration.gov.ua,
web: <https://kh.restoration.gov.ua>

Код ЄДРПОУ 30885376

26.01.2026 № 355 ВС/05

На від

ДОВІДКА

про впровадження науково-практичних результатів дисертаційного дослідження Тимохи Анатолія Денисовича

Даною довідкою Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Харківській області (далі – Служба) підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Тимохи А. Д. на тему: «Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», прийняті до впровадження та практичного використання в діяльності установи.

Зокрема, фахівцями Служби було проаналізовано та використано наступні науково-прикладні результати:

– Методичні рекомендації щодо функціонування системи RAMS (Road Asset Management System) – прийняті як інструментальна основа для цифрової трансформації процесів моніторингу технічного стану автомобільних доріг державного значення Харківської області. Використання запропонованих алгоритмів дозволяє перейти до стратегічного планування ремонтів на основі об'єктивних даних (Data-driven approach).

– Механізм подолання «цифрового бар'єру» в управлінні дорожніми активами – впроваджений у частині синхронізації технічної звітності з процесами операційного контролю, що забезпечує прозорість прийняття рішень щодо пріоритетизації об'єктів відновлення в умовах обмеженого фінансування.

– Алгоритми інтеграції дорожнього господарства з екосистемою DREAM – застосовуються для координації взаємодії між Службою, підрядними організаціями з метою забезпечення публічності та підзвітності проєктів відбудови критичної інфраструктури.

Практичне впровадження результатів дослідження Тимохи А. Д. сприяє підвищенню ефективності публічного управління дорожньою мережею регіону, оптимізації витрат на експлуатаційне утримання та прискоренню темпів післявоєнного відновлення дорожньої інфраструктури Харківщини.

Продовження Додатку Б.

Матеріали дослідження мають високий рівень актуальності, характеризуються науковою обґрунтованістю та повністю відповідають потребам Служби в частині цифровізації галузі.

Перший заступник начальника

Євген ПІВНЬОВ





**ПІСОЧИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. ім. Беліменків, 2, с-ще Пісочин, Харківський р-н, Харківська обл., 62416
тел. (057) 742 80 40, (057) 742 76 06, (057) 742 73 81
e-mail: sr.pisochin@ukr.net, web: pisochinska-gromada.gov.ua
Код ЄДРПОУ 04396727

26 01 2026 № 02-36/2

**ДОВІДКА
про впровадження науково-практичних результатів
дисертаційного дослідження
Тимохи Анатолія Денисовича**

Підтверджуємо, що результати дисертаційного дослідження Тимохи А. Д. на тему: «Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України», які подані на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», мають практичне значення для діяльності Пісочинської селищної ради та були впроваджені в роботі виконавчих органів ради.

Зокрема, для забезпечення сталого розвитку транспортної інфраструктури громади використано наступні науково-прикладні результати:

– Методичні підходи щодо подолання «цифрового бар'єра» в управлінні місцевим дорожнім господарством. Запропоновані автором інструменти цифровізації дозволили підвищити рівень залученості фахівців ради до сучасних систем управління активами та забезпечили прозорість обліку об'єктів дорожньої мережі громади.

– Механізм інтеграції проєктів відновлення дорожньої інфраструктури з цифровою екосистемою DREAM. Використання рекомендацій автора дозволило оптимізувати процес подання проєктних заявок на відновлення пошкоджених об'єктів, забезпечивши дотримання принципу «Build Back Better» та високий рівень підзвітності перед міжнародними партнерами.

– Пропозиції щодо формування «технічних бек-офісів» на рівні територіальної громади для супроводження інвестиційних проєктів у дорожній сфері. Це сприяло покращенню координації між органами місцевого самоврядування та донорськими організаціями, що є критично важливим для залучення позабюджетних коштів у розвиток інфраструктури.

Висновки та рекомендації дисертаційного дослідження Тимохи А. Д. слугують інформаційно-аналітичною основою для розробки стратегічних документів громади в частині модернізації транспортної логістики та забезпечення мобільності населення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Матеріали дослідження характеризуються високим ступенем актуальності, практичною спрямованістю та відповідають пріоритетам цифровізації публічного управління на місцевому рівні.

Секретар ради



Ольга ХОМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗИНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022,

E-mail: ipa@karazin.ua, сайт: <https://ipa.karazin.ua>, код згідно з ЄДРПОУ 02071205

27 01 2026

№ 4701-01

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Тимохи Анатолія Денисовича виконаного на тему:
«Механізми публічного управління розвитком
дорожнього господарства України»**

Підтверджуємо, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи Тимохи А. Д. на тему: «Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», мають теоретико-прикладне значення та впроваджені в освітній процес ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Наукові результати дисертації використані при вдосконаленні змісту навчальних дисциплін та методичного забезпечення таких освітньо-професійних програм (ОПП):

— ОПП «Публічне управління економічною і цифровою модернізацією суспільства» (другий магістерський рівень, спеціальність 281 – публічне управління і адміністрування). Матеріали щодо використання цифрової екосистеми DREAM та подолання «цифрового бар'єра» інтегровані у зміст дисциплін «Сучасні цифрові технології у стратегіях національної модернізації» та «Публічне управління». Це сприяє формуванню здатності здобувачів розробляти стратегії цифрової трансформації критичної інфраструктури.

— ОПП «Менеджмент корпоративних організацій» (другий магістерський рівень, спеціальність D3 – Менеджмент). Результати дослідження щодо впровадження системи RAMS та інструментів PIM (Public Investment Management) використані при викладанні дисциплін «Стратегічне управління» та «Корпоративне управління». Зокрема, впроваджено кейс-методи з пріоритетизації інвестиційних проектів на основі верифікованих даних.

— ОПІ «Міжнародний бізнес та корпоративний менеджмент» (перший бакалаврський рівень, спеціальність D3 – Менеджмент). Теоретичні положення щодо Transformative Recovery (трансформаційного відновлення) та залучення міжнародних донорів через механізми РОМС включені до лекційного курсу дисципліни «Менеджмент», що дозволяє студентам опанувати сучасні підходи до управління державними активами за міжнародними стандартами.

Запропоновані автором методичні підходи слугують основою для розробки тематики магістерських дисертацій, спрямованих на вирішення завдань повоєнного відновлення дорожнього господарства та цифровізації регіонального управління.

Заступник директора Інституту



[Handwritten signature]
Володимир Золотарьов



вих. № 47
від « 26 » січня 2026 р.

ТОВ «УКРТРАНСМІСТ»

вул. Пріорська, 14, м.Київ, 04082
(044) 277 26 17
office@ukrtransmist.ua
IBAN: UA06380526000026005001128607 в АТ «КБ»ГЛОБУС» МФО 380526
КОД ЄДРПОУ 33778270
ІПН 337782726578

ДОВІДКА

про впровадження науково-практичних результатів дисертаційного дослідження Тимохи Анатолія Денисовича

Цим підтверджуємо, що ТОВ «УКРТРАНСМІСТ», як один із провідних учасників ринку інфраструктурного будівництва, розглянуло та використовує в своїй діяльності окремі науково-практичні рекомендації, розроблені Тимохою Анатолієм Денисовичем у дисертаційній роботі на тему: «Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства України», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Зокрема, компанією впроваджено пропозиції автора щодо застосування Уніфікованого інвестиційного стандарту даних, що дозволило досягти таких результатів:

1. Оптимізовано підготовку звітності. Завдяки методичним рекомендаціям з уніфікації даних спрощено процедури підготовки документації для проєктів відновлення та забезпечено їх відповідність вимогам цифрового моніторингу.
2. Підвищено ефективність роботи з екосистемою DREAM. Використання алгоритмів структурування інженерних та фінансових даних мінімізувало помилки при подачі звітності та прискорило інтеграцію компанії в державну цифрову систему.
3. Знижено адміністративні витрати. Впровадження інструментів прозорої взаємодії (у форматі «Влада – Бізнес») дозволило зменшити транзакційні витрати на адміністрування контрактів.

Використання результатів дослідження сприяє цифровізації управлінських процесів ТОВ «УКРТРАНСМІСТ» та відповідає актуальним вимогам державної політики у дорожній галузі.

Впровадження не передбачає передачі прав інтелектуальної власності та не містить комерційної таємниці.

Головний інженер
ТОВ «УКРТРАНСМІСТ»



Олександр ВАЛУЙКІН

Таблиця 1. – Автомобільні дороги загального користування з твердим покриттям за категоріями, км.

Рік	Дороги з твердим покриттям	I	II	III	IV	V
Усього						
2014	159463,2	2749,0	11947,4	26657,9	104201,4	13907,5
2015	159447,1	2706,4	12191,8	26566,7	104094,8	13887,4
2016	159462,1	2710,1	12206,1	26547,7	104114,4	13883,8
2017	159595,0	2714,1	12227,6	26583,2	104178,1	13895,0
2018	158483,7	2724,4	12433	26257,9	103378,8	13689,6
2019	158476,0	2751,8	12454	26252,7	103321,6	13695,9
2020	158707,9	2768,0	12461,8	26508,8	103301,1	13668,2
2021	158428,0	2756,6	12576,5	26350,5	103117,0	13627,4
2022	158872,5	2800,5	12604,7	26440,1	103324,8	13702,4
2023	158982,0	3016,2	12469,9	26371,6	103392,7	13731,6
Державного значення						
2014	49889,5	2747,3	11527,5	20280,6	14949,3	384,8
2015	49890,1	2704,7	11771,9	20189,4	14902,2	321,9
2016	47084,9	2705,0	11696,9	19714,2	13926,7	243,2
2017	44855,7	2706,0	11668,8	18493,4	11791,0	176,7
2018	44500,1	2719,3	11928,9	18204,5	11470,7	176,7
2019	44520,4	2744,9	11949,9	18199,3	11446,0	180,3
2020	44555,9	2761,0	11951,3	18294,1	11371,3	178,2
2021	44533,5	2753,1	12099,6	18206,9	11295,7	178,2
2022	45016,6	2797,0	12124,4	18295,4	11607,1	192,7
2023	45691,9	3012,7	12014,0	18453,5	12003,4	208,3
Місцевого значення						
2014	109537,7	1,7	419,9	6377,3	89252,1	13552,7
2015	109537,7	1,7	419,9	6377,3	89252,1	13552,7
2016	112237,7	5,3	509,2	6833,5	90200,2	13640,6
2017	114739,3	5,1	539,3	8095,8	92387,1	13718,3
2018	113983,6	5,1	504,1	8053,4	91908,1	13512,9
2019	113955,6	6,9	504,1	8053,4	91875,6	13515,6
2020	114152,0	7,0	510,5	8214,7	91929,8	13490,0
2021	113894,5	3,5	476,9	8143,6	91821,3	13449,2
2022	113855,8	3,5	480,3	8144,7	91717,7	13509,7
2023	113290,1	3,5	455,9	7918,1	91389,3	13523,3

Таблиця. 1. – Динаміка обсягів перевезення вантажів автомобільним транспортом: міжнародне порівняння, тис. т.

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	1260768	1131313	1020604	1085663	1121674	1205531	1147050	1232392	1121225	695369
Австрія	325475	349544	351068	376399	386858	393315	402188	375551	403498	390412
Бельгія	300608	299476	295057	291521	300121	285484	283938	274337	278254	...
Болгарія	160127	153077	161567	146636	151479	143348	114957	136452	158917	160628
Велика Британія	1348987	1348887	1468144	1450280	1417482	1467746	1514087	1328258	...	1710342
Греція	436233	403327	420005	410258	388898
Данія	173917	178146	181232	184726	179062	167463	167722	178074	171545	174814
Естонія	31080	27358	28162	34581	28969	28493	28369	23298	28891	27154
Ірландія	107222	112825	117090	140743	146543	150036	159414	140998	154900	164258
Іспанія	1124480	1184586	1258261	1285164	1409090	1475205	1542517	1468180	1626818	1588191
Італія	1023872	963056	957006	901503	885451	920732	978883	933601	987085	1047318
Кіпр	16122	14585	14402	19682	25595	29308	29362	28338	27668	38552
Латвія	60610	62239	62569	63389	68013	76703	73755	75705	81602	80948
Литва	52346	57591	58601	63571	76980	89105	100802	107042	113135	100752
Люксембург	51480	58723	52547	57779	56594
Мальта
Нідерланди	642146	639777	641538	656428	666069	680169	688911	684241	701805	690770
Німеччина	2938702	3052628	3035329	3111858	3161837	3200890	3208197	3119624	3107972	3060939
Польща	1300608	1300382	1264960	1313657	1501811	1390184	1506450	1500104	1580517	1599513
Португалія	148177	149829	150358	147792	157924	157826	154407	131545	146724	143359
Румунія	191554	190938	198824	216107	226345	237132	256616	266523	306777	324526
Словаччина	129032	142608	147225	156179	176750	177222	187161	168652	154848	160808
Словенія	65340	74143	70509	75033	86212	85406	91775	90870	98910	103842
Угорщина	169211	193112	198744	197759	188250	206669	202631	188118	219919	204708
Фінляндія	274637	280131	271912	278957	280744	274352	270446	261953	259010	243725
Франція	1999869	1918572	1796755	1727611	1714292	1617352	1634240	1514717	1653146	1651427
Хорватія	67512	66157	66503	72516	72343	73997	81110	80693	84953	86402
Чехія	351517	386243	438907	431889	459433	479235	504099	459703	500288	473688
Швеція	281177	381263	422891	433065	455480	481284	449329	475200	433468	476969

Таблиця. 2. – Динаміка вантажообігу автомобільного транспорту: міжнародне порівняння, млн.т./км.

Країна (укр)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	58683	55964	53293	58030	62297	72068	64953	65177	61844	47395
Австрія	24213	25260	25458	26138	25978	18594	18905	18732	19564	19184
Бельгія	32796	31808	36078	35192	34220	32684	34829	34506	36199	...
Болгарія	27097	27854	32297	35409	35150	27002	20614	32566	35161	35134
Велика Британія	139703	135393	150101	155042	153939	163764	165499	145520	...	185632
Греція	16583	19223	19764	24560	28377
Данія	16072	16184	15500	16094	15502	14989	14991	14685	15354	15161
Естонія	5986	6310	6263	6716	6189	5783	4794	4281	5237	4540
Ірландія	9215	9751	9900	11616	11836	11537	12403	11383	12485	12384
Іспанія	192597	195767	209390	216997	231109	238991	249555	242265	270172	266720
Італія	127241	117813	116820	112637	119687	124915	137986	133255	144986	151100
Кіпр	634	538	563	703	826	892	858	709	1035	949
Латвія	12816	13670	14690	14227	14972	14997	14965	13705	15103	14581
Литва	26338	28067	26485	30974	39099	43590	53117	55292	57755	53773
Люксембург	8606	9599	8850	9324	9414
Мальта
Нідерланди	72081	72338	68900	67779	67533	68906	68336	67592	70227	65348
Німеччина	305744	310142	314816	315774	313149	316766	311869	304610	307277	303943
Польща	247594	250931	260713	290749	335220	315874	348952	354926	379820	385089
Португалія	36555	34863	31835	34877	34186	32676	31087	24402	32075	31556
Румунія	34026	35136	39023	48176	54704	58761	61041	55026	61848	64352
Словаччина	30147	31358	33540	36139	35411	35590	33888	31591	30138	31428
Словенія	15905	16273	17909	18707	20814	22225	24012	22662	24968	24308
Угорщина	35818	37517	38353	40002	39684	37948	36951	32223	37101	37443
Фінляндія	24429	23401	24488	26846	27966	28413	28847	29705	29618	30589
Франція	171472	165225	153580	155843	167691	169002	172926	167247	173732	173986
Хорватія	9133	9381	10439	11337	11834	12635	12477	12254	13629	13659
Чехія	54893	54092	58715	50315	44274	41073	39059	56090	63756	65794
Швеція	33529	41964	41502	42673	41851	43474	42601	43183	42685	47870

Таблиця 3. – Динаміка пасажирообігу автомобільного транспорту: міжнародне порівняння,
млн пас./км

Країна (укр)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	49028	42632	34585	34555	35509	34560	33880	19092	18763	12293
Австрія	86132	88690	90630	93090	94757
Бельгія	132615
Болгарія	8667	9920	10018	9549	8917	8018	8953	4803	1276	...
Велика Британія	686843	698779	699338	706769
Греція
Данія	66794	68140	70962	73393	74468	74934	76733	69077	71852	76657
Естонія	2415	2393	3146	2865
Ірландія
Іспанія	370310	350393	366092
Італія	770590	794136	820281	847953	892967	857727	875911	579844	633684	...
Кіпр
Латвія	14466	15346	16190	16479	17509	17813	18070
Литва	36451	27486	27781	28674	34392	33200
Люксембург
Мальта
Нідерланди	199500	194200
Німеччина	998566	1013748	1027500	1048003	...	1013700	996500	866646	881373	922440
Польща	235205	240068	243346	254262
Португалія
Румунія	17082	18339	17471	22363	23624	17169	18024	...
Словаччина	5115	5304	5804	5987	5356	5304	5212	3644	3384	4391
Словенія	10955
Угорщина
Фінляндія	73816	74221	74996	66422	76002	75961	75861	72061	70760	...
Франція	782398	790856	795331	813199	815421	858872	851214	677341	769146	857324
Хорватія	30859	30962	31171	31455	31862	30962	30962	23675	27201	28771
Чехія	79382	...	84829	87257	90049	94193	97320	77771	96722	103036
Швеція

1 Зурахуваннямобсягівавтомобільнихпасажирськихперевезень(автобусами),виконанихфізичнимиособами-підприємцями/

Таблиця 4. – Довжина автомобільних доріг загального користування за регіонами

Регіон	2017		2018		2021		2022		2023	
Україна	163,1	159,6	161,9	158,5	161,8	158,4	162,2	158,9	162,3	159,0
Автономна Респ. Крим
Вінницька	9,5	9,0	9,5	9,0	9,5	9,0	9,5	9,0	9,5	9,0
Волинська	6,2	5,8	6,2	5,8	6,2	5,8	6,2	5,8	6,2	5,8
Дніпропетровська	9,2	9,2	9,2	9,2	8,9	8,4	8,9	8,4	8,9	8,4
Донецька	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
Житомирська	8,3	8,3	8,6	8,4	8,6	8,4	8,6	8,4	8,6	8,4
Закарпатська	3,4	3,4	3,4	3,4	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Запорізька	7,0	7,0	7,0	7,0	8,4	8,0	8,4	8,0	8,4	8,0
Івано-Франківська	4,1	4,1	4,1	4,1	3,9	3,6	4,1	3,7	4,1	3,7
Київська	8,6	8,6	8,7	8,7	8,9	8,8	8,9	8,8	8,9	8,8
Кіровоградська	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,1	6,2	6,1	6,2	6,1
Луганська	5,9	5,8	4,8	4,8	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Львівська	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4
Миколаївська	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Одеська	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3
Полтавська	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,7	8,9	8,7	8,9	8,7
Рівненська	5,1	5,1	5,2	5,2	5,2	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Сумська	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Тернопільська	5,0	5,0	5,0	5,0	5,8	5,0	5,8	5,0	5,8	5,0
Харківська	9,6	9,6	9,7	9,7	9,7	9,5	9,7	9,5	9,7	9,6
Херсонська	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Хмельницька	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Черкаська	6,1	6,1	6,1	6,1	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
Чернівецька	2,9	2,9	2,9	2,9	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Чернігівська	7,2	7,2	7,2	7,2	7,7	7,2	7,7	7,2	7,7	7,2

Таблиця 5. – Автомобільні дороги загального користування з твердим покриттям за категоріями за регіонами на кінець 2023 року¹

Регіон	Всього автошляхів з твердим покриттям, км	Категорія I	Категорія II	Категорія III	Категорія IV	Категорія V
Україна	158982,0	3016,2	12469,9	26371,6	103392,7	13731,6
Автономна Республіка Крим						
Вінницька	9027,0	285,0	530,0	1711,4	6070,6	429,9
Волинська	5801,8	333,0	483,0	1090,1	3692,9	202,8
Дніпропетровська	9223,3	330,0	697,0	2007,2	7069,4	119,7
Донецька	8077,2	265,1	950,5	1189,9	5468,3	194,4
Житомирська	8376,7	230,8	510,6	1532,0	4823,3	1802,0
Закарпатська	3350,8	175,0	617,1	1092,3	1092,6	374,9
Запорізька	6831,6	299,5	940,0	1643,2	4815,4	133,5
Івано-Франківська	4144,3	99,2	460,4	1395,0	1801,2	388,5
Київська	8851,0	260,1	391,6	1761,3	5451,5	986,5
Кіровоградська	6227,5	196,6	511,1	1167,4	4160,3	192,2
Луганська	4896,0	161,9	647,0	1020,9	2179,9	457,4
Львівська	8236,4	253,0	1533,0	1503,2	5025,8	921,4
Миколаївська	4800,6	52,0	470,9	1129,0	3525,0	168,2
Одеська	8662,4	372,0	542,6	2060,0	5552,6	135,2
Полтавська	8995,8	389,3	831,8	1426,2	5978,1	370,4
Рівненська	5097,9	351,6	377,7	959,7	3828,3	426,3
Сумська	6703,6	335,0	541,2	1418,5	4482,8	372,1
Тернопільська	4983,5	109,8	348,8	895,8	3275,0	354,1
Харківська	9423,9	403,9	775,0	1455,8	6713,2	76,0
Херсонська	5015,1	242,6	319,2	1404,6	2933,1	115,6
Хмельницька	7147,7	276,6	446,9	1258,0	4717,1	449,1
Черкаська	6918,1	214,8	568,0	1421,8	4658,9	54,6
Чернівецька	2883,4	116,1	214,5	704,6	1498,1	350,1
Чернігівська	7233,9	125,6	273,6	976,3	5830,6	27,8

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:16:22 15.06.2026

Назва файлу з підписом: ТЕКСТ_ДИСЕРТАЦІЇ_Тимоха_11_06_26.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 5.0 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ТЕКСТ_ДИСЕРТАЦІЇ_Тимоха_11_06_26.docx
Розмір файлу без підпису: 5.2 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ТИМОХА АНАТОЛІЙ ДЕНИСОВИЧ
П.І.Б.: ТИМОХА АНАТОЛІЙ ДЕНИСОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 3536104553
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:16:22 15.06.2026
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000085E77901FB8CBE06
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.04.06 13:00