

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.72>

УДК: 321.455:332.1

К. Й. Пугачевська,

к. е н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0921-6583>

А. Г. Лизанець,

к. е н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>

К. С. Джунковська,

к. е н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0473-3119>

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: СУТНІСТЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

K. Pugachevska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Economic Processes Management and Tourism, Mukachevo State University

A. Lyzanets,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate of the Department of Management, Economic Processes Management and Tourism, Mukachevo State University

K. Dzhunkovska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Management, State University of Trade and Economics

THE PROJECT-BASED APPROACH TO TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT: ESSENCE AND INFORMATION AND COMMUNICATION SUPPORT

У статті розкрито сутність проєктного підходу як інструменту підвищення ефективності публічного управління, зокрема на рівні територіальних громад. Обґрунтовано переваги його використання в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення, коли обмеженість бюджетних ресурсів вимагає впровадження інноваційних управлінських рішень. Особливу увагу приділено класифікації проєктів, інформаційному забезпеченню, а також правовим, організаційним, публічним і екологічним факторам, що впливають на реалізацію проєктного менеджменту на рівні територіальної громади. Здійснено огляд сучасних наукових підходів і практик застосування проєктного управління в діяльності органів місцевого самоврядування. Доведено, що програмний і проєктний підходи слід розглядати як сучасну технологію управління місцевим економічним розвитком, що базується на скоординованій роботі між владою, бізнесом і громадою та їх спільних партнерських взаємовідносинах.

The article explores the theoretical foundations and practical aspects of implementing the project-based approach in the activities of public administration bodies, particularly at the level of territorial communities. In the context of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, large-scale infrastructure destruction, and limited financial resources, there is an urgent need to adapt traditional governance mechanisms to modern challenges. Despite the establishment of Regional Development Agencies aimed at transforming strategic planning into an effective practical tool for local economic development, their effectiveness significantly varies across regions. The project-based approach is considered an effective tool for addressing both strategic and operational tasks of local economic development, enabling the attraction of additional funding, including grants and investment resources. The paper analyzes key characteristics and classifications of projects and identifies factors influencing the effectiveness of project management in the municipal sector, such as organizational, legal, public, and environmental aspects. Particular attention is given to the role of information

support in project management and the need to strengthen the institutional capacity of territorial communities. It is emphasized that successful implementation of the project-based approach requires strong partnerships among government, business, and civil society. It has been substantiated that the implementation of effective managerial mechanisms and tools is essential for carrying out spatial development functions at the level of a territorial community, such as strategic planning, programming, and project management for their execution. It has been demonstrated that focusing on programmatic and project-based approaches in the process of managing local economic development enables the positioning of proposed programs and projects as management objects. Accordingly, in this context, programmatic and project-based approaches are regarded as modern technologies for managing local economic development, grounded in coordinated collaboration among government authorities, businesses, and the community, as well as their joint partnership relations.

Ключові слова: проєктний підхід, територіальна громада, місцевий економічний розвиток, інформаційно-комунікативне забезпечення, регіональна політика, регіон.

Key words: project approach, territorial community, local economic development, information and communication provision, regional policy, region.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномаштабне вторгнення РФ на територію України сприяло виникненню нових або ж загостренню вже існуючих проблем, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування у процесі управління територіальними громадами. Задля нівелювання деструктивних факторів впливу на ефективність управління ТГ в умовах війни та післявоєнного відновлення фокус уваги повинен бути зосереджений на імплементації нових підходів до управління, серед яких ключове значення посідає застосування проєктного підходу, що

забезпечить розширення джерел фінансування територіальних громад, у тому числі за рахунок грантових та інвестиційних коштів.

Незважаючи на створення Агенцій регіонального розвитку задля трансформації стратегічного планування на дієвий практичний інструментарій місцевого економічного розвитку, їх дієвість суттєво варіює у розрізі областей, а переважна більшість науковців та практиків розглядають їх успіх як дискусійний з огляду на значну кількість проблемних питань їх діяльності. Проблематика стратегічного планування розвитку набуває особливої актуальності у нинішніх реаліях, адже програмний та проєктний підходи слід розглядати як ключові передумови відновлення та розвитку на місцевому рівні. За даними Kyiv School of Economics у рамках проєкту “russia will pay” станом на листопад 2024 р. загальна сума прямих збитків нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та запасам перевищила 170 млрд дол. США., зруйновано або пошкоджено понад 236 тис. об’єктів житлового фонду, 19 аеропортів і цивільних аеродромів, 126 залізничних вокзалів та станцій, 1284 заклади у сфері охорони здоров’я, 160 установ соціальної підтримки, 3077 закладів у сфері освіти, 4827 закладів у сфері культури, спорту та туризму [19]. Оскільки бойові дії тривають, обсяги руйнувань і пошкоджень продовжують зростати і перед органами місцевого самоврядування постають нові завдання, зокрема у частині адаптації пріоритетів місцевого економічного розвитку з урахуванням викликів воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Систематизація емпіричних досліджень у даному напрямку засвідчила, що проблематика впровадження проєктного підходу в управлінську практику є міждисциплінарною й охоплює значну кількість сфер. Методологічний базис у сфері застосування новітніх підходів до управління висвітлено у працях вітчизняних вчених, серед яких: С. Богуцький [1], Л. Васютинська [2], В. Вишнеvsька [2], О. Дурман [5], П. Клімушин [6], О. Подольська [9], В. Краля [9], А. Полянська [10], І. Запущляк [10], Є. Удод [12], М. Шкуро [14], а також ряду зарубіжних науковців: Б.

Боземан [17], Дж. Штауссман [17], Д. Карстенс [18], Г. Річардсон [18], Р. Тирнер [20], А. Ледвіз [20], Дж. Келлі [20]. Окрім того, з метою імплементації успішних практик стратегічного планування та проєктного менеджменту у діяльність територіальних громад в Україні за сприяння міжнародних донорських та громадських організацій було розроблено цілу низку практичних матеріалів під авторством В. Воробей [3], К. Кравчук [3], В. Крижанівського [3], Ю. Поліковської [3], І. Стронянської [8], Х. Патицької [8], А. Дуб [8]. Разом з тим, з огляду на наявність колізій у вітчизняному нормативно-правовому полі у частині стратегічного планування розвитку територій, виникає необхідність у комплексному дослідженні сутності проєктної діяльності на рівні територіальної громади, а також інформаційному забезпеченні проєктування на місцевому рівні, що й обумовлює актуальність теми наукового дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності проєктного підходу у розвитку територіальної громади, а також інформаційного забезпечення проєктування на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В нинішніх умовах спостерігається поширення людиноцентричної концепції державної політики, а відтак має місце тенденція до впровадження проєктного підходу в управлінні у діяльності центральних, регіональних та муніципальних органів публічного врядування на противагу традиційним механізмам публічного управління. В цьому контексті слід звернути увагу на позицію П. Ворони, що: «основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язана із затратою часу і засобів; процес цих змін, що здійснюються по раніше відпрацьованими правилами в рамках бюджету і часових обмежень, як нам уже відомо, являє собою управління проєктами. До цього часу управління проєктами стало визнаною у всіх розвинених і нових індустріальних країнах методологією інноваційної діяльності» [4].

З точки зору управління під проєктом слід розуміти сукупність управлінсько-технологічних заходів, які є упорядкованими та орієнтовані на

досягнення заздалегідь визначеної мети. Б. Боземан й Дж. Штрауссман ще на початку ХХІ ст. у своїй праці «Стратегії державного управління: рекомендації для управлінської ефективності» розглядаючи новітні стратегії й підходи державного управління, ідентифікували проєктне управління як важливу передумову забезпечення управлінської ефективності органів публічного управління [17]. Заслугує на увагу і позиція Д. Карстенс й Г. Річардсона у частині переваг застосування проєктного підходу на рівні муніципальних органів публічного врядування, зокрема: «підпорядкованість принципу оптимізації діяльності та отриманих результатів, що передбачає збалансування цілей проєкту з обмеженнями в часі, бюджеті та якості» [18].

Вітчизняна наукова школа управління проєктами представлена працями науковців, які акцентують увагу на практиці його імплементації в діяльності органів публічної сфери (О. Подольська, В. Краля [9], С. Богуцький [1]); сучасних методиках проєктного управління в умовах забезпечення політики сталого розвитку (Б. Мізюк, М. Шкільняк, Г. Джегур, Р. Полікровський [7]); специфіці проєктного підходу для суб'єктів муніципальної інфраструктури з метою забезпечення їх енергоефективності (М. Шкуро [14]).

Погоджуємось з позицією А. Полянської та І. Запухляк, що «проєкту притаманні традиційні (цілеспрямованість, обмеженість у ресурсах, зокрема фінансових та часових, орієнтованість на зміни властивостей об'єкта управління, щодо якого цей проєкт здійснюється) та специфічні особливості, які дозволяють класифікувати певну сукупність управлінських дій саме як проєкт» [10, с.160].

Систематизація існуючих емпіричних досліджень у даному напрямку дозволили визначити ознаки проєкту, які вирізняють його від інших заходів, програм, ініціатив розвитку територіальних громад, зокрема: орієнтованість на досягнення чітко окресленої мети; високий рівень координації взаємопов'язаних дій; обмеженість у часі; присутність обмежень фінансового та ресурсного характеру; певною мірою неповторність та унікальність.

Про широкий спектр використання проєктного підходу свідчить емпіричний аналіз літературних джерел у даному напрямку. Його застосування у публічній сфері детально представлено у науковому прогнозі, підготовленому під керівництвом В. Юрчишина, який обґрунтовує необхідність імплементації ефективних підходів у різних секторах економіки в цілому та, у тому числі, місцевому самоврядуванні [13, с.64]. Погоджуємось з позицією Г. Старченко про: «доцільність ведення державних програм у форматі проєктів, адже наразі вони реалізуються в умовах обмежених ресурсів» [11, с.85]. На нашу думку, ця теза є особливо актуальною в умовах військової агресії РФ на території України, адже можливості фінансування проєктів на місцевому рівні з коштів державного бюджету є вкрай обмеженими, натомість має місце практика фінансування проєктів з боку донорських організацій. Завдяки застосуванню різних методологій управління проєктами в державному управлінні, на думку П. Клімушина, можна розробляти проєкти різного спрямування (наприклад, політична, економічна, соціальна сфери), завдяки чому державний сектор є одним із ключових у застосуванні проєктного підходу [6, с.48].

Варто зазначити, що проєктна діяльність орієнтована на розв'язання стратегічних та поточних завдань. Так, наприклад, з позиції стратегічного підходу застосування проєктного підходу, на думку С. Богуцького дає можливість: «спрямовувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку ОТГ, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері; завдяки підвищенню ефективності діяльності державних органів зміцнити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства» [1, с.87]. Що стосується поточних цілей, то проєктний менеджмент у досліджуваній сфері дозволяє більш ефективно використовувати бюджетні ресурси; зменшити строки виконання державних програм і національних проєктів; посилити рівень

взаємодії ОМС; сприяти співробітництву ОМС з підприємствами, організаціями тощо.

У своїх наукових дослідженнях В. Воробей, К. Кравчук, В. Крижанівський, Ю. Поліковська [3] розглядають проєкт як важіль економічного розвитку територій. Натомість А. Полянська та В. Драгомирецький [10] розглядають проєкт як інструмент посилення міжнародного співробітництва задля активізації місцевого економічного розвитку. Окремі аспекти застосування проєктного підходу в сфері державного управління представлено у науковому дослідженні О. Дурман [5]. Зокрема автор наголошує на необхідності орієнтування проєктного підходу на формування оптимальної організаційної структури органів виконавчої влади та ОМС з високим рівнем їх взаємодії. У цьому контексті варто згадати і позицію П. Бондзі-Сімпсон та К. Агомор, що: «проєктний підхід у публічному управлінні уособлює чітке визначення поставлених цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, а також планування роботи з урахуванням ризиків, постійний контроль та своєчасне реагування на зміни або відхилення для досягнення цілей проєкту в рамках встановленого бюджету та наявних обмежених ресурсів» [16, с.8].

У дослідженні Є. Удод [12] проєктна діяльність представлена з позиції необхідності залучення членів громади у імплементацію проєктного підходу. Окремі аспекти застосування проєктного підходу у залежності від розміру підприємства представлено у роботі Р. Тирнер, А. Ледвіз та Дж. Келлі, які довели: «необхідність використання, інструментів, що спрямовані на покращення взаємодії людей під час реалізації проєктів, коли йдеться про невеликі установи, організації тощо [20]. Цілком погоджуємось з позицією авторів дослідження [20] щодо необхідності впровадження новітніх проєктних інструментів задля забезпечення інноваційного розвитку національної економіки. Натомість саму класифікацію сучасних проєктних інструментів у повній мірі представлено у дослідженні А. Алахар [15].

Варто зазначити також, що значна кількість наукових досліджень [3; 8; 12] присвячена проблематиці просторового розвитку територій, у тому числі впровадженню новітніх підходів до планування розвитку територіальних громад та МЕР [7; 21], застосування інноваційних інструментів планування тощо [4; 6].

У процесі дослідження проблематики впровадження проєктної діяльності на місцевому рівні науковці акцентують увагу на організаційному, правовому, публічному й екологічному факторах, які визначають ефективність проєктного менеджменту. Організаційний фактор передбачає формування комунальних підприємств й громадських організацій як суб'єктів співпраці з організаціями-донорами у процесі впровадження проєктів різного спрямування на рівні територіальної громади. Правовий фактор передбачає необхідність забезпечення відповідності проєктів розвитку окремої територіальної громади національному законодавстві, зокрема щодо питань реалізації державних закупівель, державної підтримки, екологічної політики тощо. Публічний фактор передбачає залучення членів громади до проєктної діяльності у якості розроників планів МЕР, ідеологів власного майбутнього, реалізаторів й контролерів реалізації проєктів з метою зростання громадської активності. Екологічний фактор передбачає необхідність врахування екологічних викликів при формулюванні векторів місцевого економічного розвитку та впровадженні проєктів на рівні територіальної громади шляхом врахування економічних, екологічних та соціальних особливостей розвитку території [10, с.160].

Впровадження проєктного підходу здійснюється за певним алгоритмом, який згідно позиції Л. Васютинської та В. Вишневської передбачає 9 етапів, які схематично відображено на рис. 1.



Рис. 1. Етапи імплементації проєктного підходу згідно Л. Васютинської та В. Вишневської

Джерело: побудовано автором за даними [2, с.35].

Дослідження існуючих наукових праць засвідчило існування доволі широкої класифікації моделей та форм проєктів. Так, проєкти можуть ініціюватись як на рівні держави, так і на регіональному рівні. Невеликі проєкти можуть реалізовуватись за ініціативи ОМС, місцевих жителів, підприємств, установ тощо, а відтак такого роду проєкти диференціюються за строком, масштабністю, джерелами фінансування, механізмом реалізації та ін відмінностями. Разом з тим, у рамках даної статті хочемо акцентувати увагу на класифікації Г. Старченко, який ідентифікував програмні, дослідницькі проєкти та проєкти технічної допомоги [11]. Крім цього, на думку науковця, слід виділити: «проєкти під оголошені конкурси та проєкти, що розробляються за ініціативою проєктодавця. Серед зазначених типів проєктів слід виділити проєкти розвитку та організаційні проєкти, які спрямовані на чітке визначення (наприклад, за об'єктами: будівництво аеропорту, будівництво мосту чи автостради, проведення реформи охорони здоров'я тощо) й управління інвестиціями та зміну усталених процедур у державному секторі» [11, с.87]. Варто також наголосити про існування проєктів

розвитку, які сформовані з метою отримання фінансової підтримки ЄК та повинні відповідати певним вимогам, зокрема у частині узгодження з національною політикою розвитку, політикою розвитку Європейської Комісії, напрямками і програмами розвитку неурядових організацій тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Під проектом слід розуміти гнучкий інструмент реалізації завдань, орієнтованих на формування передумов та підтримку достатнього рівня розвитку окремої територіальної громади. Натомість під проектним управлінням в ОМС слід розуміти діяльність у частині планування, організації, моніторингу й контролю проекту на основі новітніх ІКТ, з метою досягнення визначеної мети. Обгрунтовано, що для здійснення функцій просторового розвитку на рівні територіальної громади (таких як, стратегічне планування, програмування, управління проектами для їх реалізації) необхідною є імплементація ефективних управлінських механізмів й інструментів. Доведено, що зосередження уваги на програмному та проектному підходах у процесі управління МЕР дозволяє позиціонувати запропоновані до реалізації програми й проекти як об'єкти управління. Відтак у цьому контексті програмний і проектний підходи розглядаються як сучасна технологія управління місцевим економічним розвитком, що базується на скоординованій роботі між владою, бізнесом і громадою та їх спільних партнерських взаємовідносинах.

Література

1. Богуцький С. Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. 1 (13). С. 86–101. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101)
2. Васютинська Л., Вишнеvsька В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34-37.

3. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. PPV Knowledge Networks. URL : https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit-UA.pdf (дата звернення 19.02.2025)
4. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2017. Вип. 20. С. 48-53.
5. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3 (74). С. 140–147.
6. Клімушин П.С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій. *Теорія та практика державного управління*. 2013. №1. С.47-55
7. Мізюк Б. М., Шкільняк М. М., Джегур Г. В., Полікровський Р. С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79-85
8. Стронянська І., Патицька Х., Дуб А. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf>_(дата звернення: 19.02.2025)
9. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 256-264.
10. Полянська А., Запихляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. №1(79). С. 160-170 DOI 10.37491/UNZ.79.15

11. Старченко Г. В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 84-89
12. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 6–13.
13. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в окремих країнах світу та Україні. Прогноз соціально-економічного розвитку України у 2021 р. Наук. ред. В.Юрчишин. Київ: Заповіт, 2021, 200 с.
14. Шкуро М. Ю. Аналіз застосування моделей і методів проектного підходу до управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 33. С. 108-117.
15. Allahar. A Management Innovation Approach to Project Planning. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9, issue 6. P. 4–13. <http://doi.org/10.22215/timreview/1245>.
16. Bondzi-Simpson P.E., Agomor K.S. Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. 1. P.1-15
17. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 264 p.
18. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. Project Management Tools and Techniques : A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 2019. 468 p.
19. KSE. Russia will pay. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>____(дата звернення: 19.02.2025)

20. Turner R., Ledwith A., Kelly J. Project Management in Small to MediumSized Enterprises: Tailoring the Practices to the Size of Company. *Management Decision*. 2012. Vol. 50, Issue 5. P. 942–957. <https://doi.org/10.1108/00251741211227627>.

21. Zaman U., Nawaz S., Raja D. Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. 2020. Vol. 6, issue 4 . P. 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040168>.

References

1. Bohuts'kyj, S. (2023), “The essence and structure of the project as a key object of project management in public administration: theoretical foundations”, *Naukovyj visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (13), pp. 86-101.

2. Vasiutyns'ka, L. and Vyshnevs'ka, V. (2019), “Strategic planning in the context of a project approach”, *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4, pp. 34-37.

3. Vorobej, V., Kravchuk, K., Kryzhanivs'kyj, V. and Polikovs'ka, Yu. (2016), “Tools for economic development of territories”, available at: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit-UA.pdf (Accessed 19 February 2025).

4. Vorona, P. (2017), “Methodological features of innovation project management in the content of training for managers in innovation management”, *Vytoky pedahohichnoi majsternosti. Seriia : Pedahohichni nauk*, vol. 20, pp. 48-53.

5. Durman, O. L. (2020), “Project management implementation in the activities of local governments”, *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 3 (74), pp. 140-147.

6. Klimushyn, P.S. (2013), "Project management as a methodology for effective innovation implementation", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 47-55.
7. Miziuk, B. M., Shkil'niak, M. M., Dzhehur, H. V. and Polikrovs'kyj, R. S. (2022), "Innovative methods of project management of organizations in the context of implementing the policy of sustainable development of the region in the conditions of decentralization and COVID-19", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 3, pp. 79-85.
8. Stronians'ka, I., Patyts'ka, Kh. and Dub, A. (2022), "Local economic development in territorial communities", available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf> (Accessed 19 February 2025).
9. Podol's'ka, O. V. and Kralia, V. H (2019), "Project approach implementation in public sphere", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 200, pp. 256-264.
10. Polians'ka, A. and Zapukhliak, I. (2021), "Project activity as a tool for the development of territorial communities", *Universytets'ki naukovi zapysky*, vol.1(79), pp. 160-170.
11. Starchenko, H. V. (2021), "Proactive project management in the public sector", *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2, pp. 84-89.
12. Udod, Ye. H. (2015), "Project approach in strengthening the capacity of territorial communities in the context of decentralization", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 4, pp. 6-13.
13. Yurchyshyn, V. (2021), *Chynnyky, skladovi i rezul'taty zaprovadzhennia i realizatsii antykryzovoi polityky v okremykh krainakh svitu ta Ukraini. Prohnoz sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u 2021 r.* [Factors, components and results of the introduction and implementation of anti-crisis policy in individual countries of the world and Ukraine. Forecast of socio-economic development of Ukraine in 2021], Zapovit, Kyiv, Ukraine.

14. Shkuro, M. Yu. (2018), "Analysis of the application of project approach models and methods in project management for ensuring municipal infrastructure energy efficiency", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 33, pp. 108-117.
15. Allahar, A. (2019), "Management Innovation Approach to Project Planning", *Technology Innovation Management Review*, vol. 9, no. 6, pp. 4-13. <http://doi.org/10.22215/timreview/1245>.
16. Bondzi-Simpson, P.E. and Agomor, K.S. (2021), "Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA)", *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 1, pp. 1-15.
17. Bozeman, B. and Straussman, J. D. (2000), *Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
18. Carstens, D. S. and Richardson, G. L. (2019), *Project Management Tools and Techniques : A Practical Guide*, 2nd ed. CRC Press, London, UK.
19. KSE (2024), "Russia will pay", available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024> (Accessed 19 February 2025).
20. Turner, R., Ledwith, A. and Kelly, J. (2012), "Project Management in Small to Medium Sized Enterprises: Tailoring the Practices to the Size of Company", *Management Decision*, vol. 50, no. 5, pp. 942-957. <https://doi.org/10.1108/00251741211227627>.
21. Zaman, U., Nawaz, S. and Raja, D. (2020), "Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient", *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, vol. 6, no. 4, pp. 1-19. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040168>.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>