

DOI 10.34132/pard2026.32.04

Отримано: 15 вересня 2025

Змінено: 22 грудня 2025

Прийнято: 17 березня 2026

Опубліковано:

29 травня 2026

Received: 15 september 2025

Revised: 22 december 2025

Accepted: 17 march 2026

Published:

29 may 2026

Yaroslav Zhovnirchuk

STRATEGICALLY ORIENTED PROJECT MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RESOURCE CONSTRAINTS

The article examines the theoretical, methodological and applied principles of strategically oriented project management of the development of territorial communities in conditions of uncertainty, indeterminacy of the external environment and resource constraints. The feasibility of the transition from fragmented management of individual initiatives to a holistic multi-level project management model that integrates strategic planning, a portfolio approach, organizational coordination, process discipline, risk management and performance assessment is proven. The content of the strategic level of the model is revealed, which involves the formation of a vision of community development, the definition of strategic and operational goals, the establishment of project prioritization criteria, the use of scenario planning, the definition of an acceptable level of risk, «red lines», strategic indicators and reserves. It is emphasized that it is the strategic level that ensures the coordination of project initiatives with the long-term priorities of the community and the principles of sustainable development.

Particular attention is paid to the organizational level, within which the role of the project office, portfolio committee, risk managers, escalation regulations and the base of accumulated management experience are substantiated. It is shown that the institutional capacity of the community largely depends on the presence of clearly defined roles, procedures,

documentation standards, coordination and monitoring mechanisms. The process level of the model is considered through the sequence of stages of the project cycle: identification of the need, pre-project analysis, preparation of the project passport, selection and inclusion in the portfolio, implementation, monitoring, evaluation and closure. The importance of using a risk register, early signals, response plans, reserves, checkpoints for transition between stages, phased refinement of plans and formalized change management is emphasized. The result level of the model is focused on measuring not only the immediate products of the project, but also the results and long-term impact on the socio-economic, environmental and institutional development of the community. It is concluded that strategically oriented project management is an effective tool for ensuring sustainable development of territorial communities, as it allows combining long-term goals with practical mechanisms for implementation, control and adjustment of projects. Its implementation ensures the transition from reactive and situational management to systemic, adaptive and effective management of community development.

Key words: public administration, territorial community, project management, strategic management, project portfolio, sustainable development, risk management, uncertainty, indeterminacy, resource constraints, project office, effectiveness, community sustainability.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний розвиток територіальних громад відбувається в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень і постійних змін зовнішнього середовища. Органи місцевого самоврядування мають одночасно забезпечувати базові потреби населення, підтримувати критичну інфраструктуру, реалізовувати стратегічні пріоритети та підвищувати якість публічних послуг. Водночас обмеженість фінансових, кадрових, організаційних і часових ресурсів ускладнює досягнення довгострокових цілей розвитку громади.

За таких умов проєктний підхід є важливим інструментом упорядкування управлінських ініціатив, оскільки дає змогу визначити цілі, результати, строки, бюджет, відповідальних

виконавців і механізми контролю. Проте фрагментарне використання проєктного менеджменту без зв'язку зі стратегією розвитку громади часто призводить до розпорошення ресурсів, дублювання ініціатив і недостатньої результативності управлінських рішень.

Проблема посилюється тим, що класичні лінійні моделі управління не завжди відповідають умовам індетермінованості. Зміни бюджетних надходжень, ризики закупівель, дефіцит кадрів, безпекові виклики та нормативні зміни потребують адаптивних механізмів: сценарного планування, ризик-менеджменту, резервів, контрольних точок і раннього реагування [5; 6].

Отже, актуальною є потреба в обґрунтуванні моделі стратегічно орієнтованого проєктного управління, яка поєднує стратегію розвитку громади, портфель проєктів, організаційну спроможність, процеси реалізації, управління ризиками та оцінювання результативності. Така модель має забезпечити перехід від ситуативного управління до системного, адаптивного й результативного розвитку територіальної громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика проєктного управління розвитком територіальних громад активно досліджується у працях українських науковців і практиків. Зокрема, О. Дурман, Р. Олійник, А. Полянська, І. Запухляк, В. Мікуліч та Л. Ричкіна розглядають проєктний менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, раціонального використання ресурсів і реалізації місцевих ініціатив. Питання проєктної зрілості та інституційної спроможності громад висвітлено у працях Д. Безуглого, С. Серьогіна, Ю. Шарова, О. Тертишної та А. Ушакової.

Окрему увагу дослідники приділяють управлінню громадами в умовах кризових викликів, війни та нестабільності. У цьому контексті важливими є напрацювання В. Проскури, О. Зарічної, А. Кашина, М. Савісько та В. Гацка, які акцентують на необхідності адаптивності, залучення даних, підвищення управлінської спроможності та ефективного використання обмежених ресурсів. Питання сталого розвитку, стратегічного планування та формування спроможних територіальних громад розкрито у працях Я. Жовнірчика, О. Тигова, Л. Антонової та інших авторів.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах проблеми: проєктній діяльності, сталому розвитку, управлінні даними, проєктній зрілості або стратегічному плануванні. Недостатньо опрацьованим залишається питання формування цілісної стратегічно орієнтованої моделі проєктного управління, яка поєднує стратегію розвитку громади, портфель проєктів, ризик-менеджмент, організаційну координацію, моніторинг і оцінювання результативності в умовах невизначеності та ресурсних обмежень.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення моделі стратегічно орієнтованого проєктного управління розвитком територіальних громад в умовах невизначеності та ресурсних обмежень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах невизначеності, ресурсних обмежень і динамічних змін зовнішнього середовища територіальні громади потребують нових підходів до управління розвитком, здатних забезпечити узгодження стратегічних цілей із практичними механізмами їх реалізації. Проєктний підхід дає змогу структурувати управлінські ініціативи у формат керованих змін із чіткими цілями, строками, бюджетом, відповідальними та механізмами контролю, тоді як портфельний підхід забезпечує баланс пріоритетів і ресурсів на рівні всієї громади [1; 3]. Водночас класичні лінійні моделі управління потребують адаптації шляхом інтеграції сценарного планування, ризик-менеджменту, резервів, контрольних точок і механізмів раннього реагування, що зумовлює актуальність формування стратегічно орієнтованої моделі проєктного управління розвитком територіальних громад.

Питання проєктного управління ґрунтовно опрацьовані в міжнародних стандартах і керівництвах з управління проєктами, програмами та портфелями, які визначають ролі, процеси й інструменти планування, управління ризиками, комунікаціями та контролю виконання [7]. Відповідно, у науковій літературі проєктний менеджмент трактується як дієвий спосіб досягнення цілей за умов обмежених ресурсів і часових рамок, тоді як портфельний підхід

розкриває можливості пріоритизації та балансування ініціатив відповідно до стратегічних намірів організації [24].

Перенесення цих підходів у сферу публічного управління зумовлене потребою забезпечувати відчутні результати для суспільства та підвищувати ефективність бюджетних витрат. Саме тому проєктний підхід набув поширення в управлінні реформами, програмами розвитку та інвестиційними ініціативами. Дослідники [2; 10; 16; 23] при цьому акцентують на специфіці публічного сектору: множинності зацікавлених сторін, пріоритеті суспільної цінності, підвищених вимогах до прозорості й підзвітності, а також необхідності дотримання регламентованих процедур (зокрема у сфері закупівель).

З метою забезпечення стійкості громади, підвищенні якості управлінських рішень і збереженні спроможності досягати запланованих результатів навіть за умов змінності та непередбачуваності пропонуємо модель проєктного управління громади в інде термінованих умовах яка представлена як цілісну систему прийняття та реалізації управлінських рішень, де громада поєднує стратегічне бачення розвитку з гнучкими механізмами реагування на ресурсні, регуляторні, ринкові, логістичні та безпекові виклики (рис. 1).

1. Стратегічний рівень задає цілі розвитку громади та визначає «правила гри» для всієї проєктної діяльності. Саме на цьому рівні формується бачення майбутнього громади, окреслюються довгострокові орієнтири та встановлюються принципи розподілу ресурсів. Фактично стратегічний рівень виступає інтеграційною платформою, що поєднує політичні рішення, управлінські механізми та фінансові інструменти в єдину логіку розвитку. Його якість безпосередньо впливає на узгодженість усіх подальших дій - від формування портфеля проєктів до оцінювання результатів [7].

Ключовими елементами стратегічного рівня є [19]:

– стратегія розвитку громади, яка містить бачення, стратегічні та операційні цілі, а також визначає пріоритети на середньо- та довгострокову перспективу. Вона задає напрям руху та формує узгоджену систему цінностей і цілей, що мають бути досягнуті через реалізацію проєктів і програм.

– середньострокові програми та бюджетні програми, які деталізують напрями реалізації стратегії. Вони трансформують стратегічні наміри у конкретні інструменти фінансування, визначають обсяги ресурсів, строки та відповідальних виконавців. Саме через ці програми відбувається інтеграція стратегії з бюджетним процесом, що забезпечує її реалістичність і фінансову підкріпленість.

– критерії пріоритизації проєктів, які гарантують прозорість відбору ініціатив та їх узгодженість із принципами сталого розвитку. Завдяки цим критеріям мінімізується суб’єктивність і політична кон’юнктурність рішень, а портфель проєктів формується на основі обґрунтованих підходів.

Практично стратегічний рівень формує «рамку портфеля» – визначає перелік напрямів, очікуваних результатів і допустимих форматів ініціатив, у межах яких можуть ініціюватися проєкти. Це означає, що будь-яка нова ініціатива має відповідати стратегічним орієнтирам і проходити оцінювання за встановленими критеріями. Такий підхід забезпечує не лише цільову спрямованість, а й баланс між різними сферами розвитку.

До критеріїв відбору проєктів доцільно включати:

1) відповідність стратегічним цілям – наскільки проєкт сприяє досягненню визначених у стратегії пріоритетів;

2) очікуваний соціально-економічний ефект – вплив на зайнятість, доходи населення, якість послуг, розвиток місцевої економіки;

3) внесок у екологічну стійкість – зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення енергоефективності, раціональне використання ресурсів;

4) інституційний ефект – розвитку управлінської спроможності, цифровізація процесів, підвищення прозорості та залучення громадян до прийняття рішень;

5) готовність до реалізації – наявність проєктної документації, дозволів, вирішених земельних і технічних питань;

6) доступність фінансування та частка співфінансування –

реалістичність ресурсного забезпечення та здатність залучати зовнішні кошти;

7) рівень ризиків і спроможність команди або замовника - оцінка можливих перешкод та управлінської здатності їх подолати.

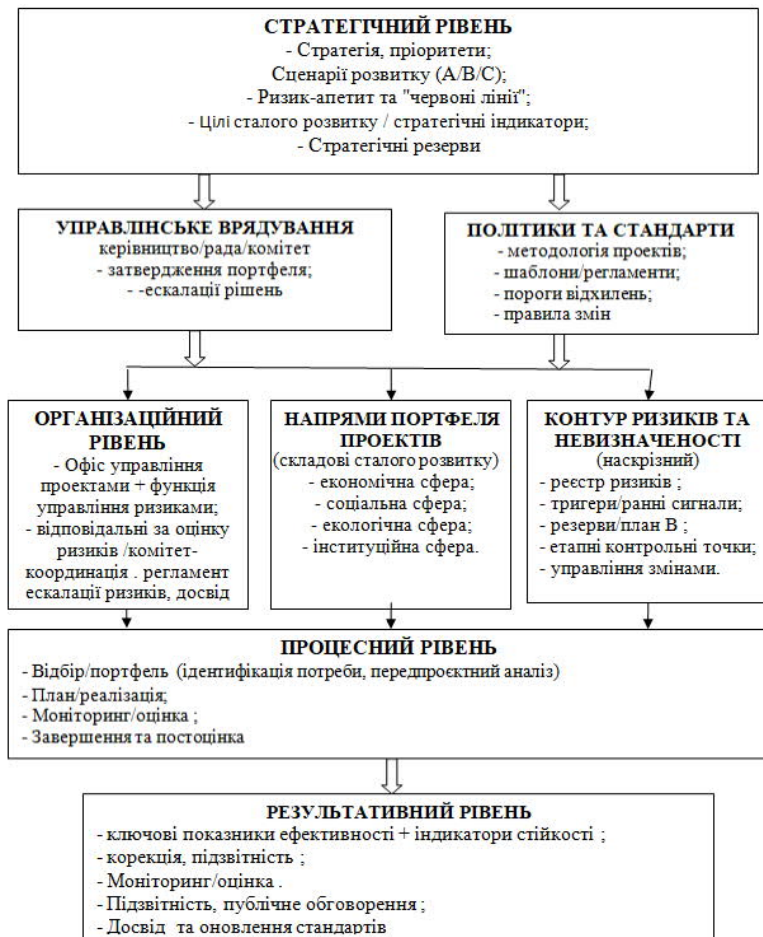


Рис. 1. Модель проєктного управління громади в індетермінованих умовах.

Джерело: складено автором

Результатом функціонування стратегічного рівня є затверджені пріоритети, чітко визначені критерії та процедурні правила, які мінімізують ситуативність управлінських рішень. Це створює основу для довгострокової послідовності розвитку, забезпечує передбачуваність дій органів місцевого самоврядування та підвищує довіру до системи управління загалом [14; 20]. Стратегічний рівень, таким чином, не лише окреслює напрям руху громади, а й формує інституційну стабільність, необхідну для реалізації комплексних змін.

На стратегічному рівні управління розвитком територіальної громади врахування ризиків та індетермінованості набуває принципового значення, оскільки саме тут визначаються довгострокові пріоритети, розподіляються ресурси та формується загальна логіка портфеля проєктів. У нестабільному середовищі стратегія не може бути статичною - вона має передбачати можливість коригування залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов [13].

Тому до стратегічної моделі управління доцільно інтегрувати чотири взаємопов'язані елементи, що забезпечують стійкість і передбачуваність розвитку: сценарне планування, допустимий рівень ризику громади, «червоні лінії», стратегічні індикатори, стратегічні резерви.

Сценарне планування, яке дозволяє розглядати майбутнє не як єдиний прогнозований варіант, а як сукупність альтернативних траєкторій розвитку. Мінімально доцільно формувати три сценарії [15]:

- базовий (А) — реалізація стратегії за відносно стабільних умов і прогнозованих ресурсів;
- песимістичний або кризовий (В) — варіант розвитку за умов скорочення доходів, обмеження фінансування або виникнення системних ризиків;
- оптимістичний або інвестиційний (С) — сценарій розширення можливостей за рахунок додаткових ресурсів, партнерств або сприятливої економічної кон'юнктури.

Сценарний підхід дає змогу не лише прогнозувати можливі зміни, а й заздалегідь визначити набір управлінських рішень для

кожного варіанта. Це зменшує ризик імпровізації та дозволяє громаді діяти впевнено навіть у разі реалізації несприятливого сценарію.

Допустимий рівень ризику громади. Логічним продовженням сценарності є визначення ризик-апетиту громади - тобто рівня ризику, який громада готова прийняти задля досягнення стратегічних цілей. Йдеться не про уникнення всіх ризиків, а про їх усвідомлене управління. Наприклад, громада може визнати прийнятним тимчасове збільшення частки кредитних ресурсів для модернізації інфраструктури, але водночас вважати неприйнятною критичну залежність від одного джерела фінансування або одного великого донора.

Чітке визначення ризик-апетиту дозволяє встановити межі допустимих управлінських рішень і забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами. Крім того, це підвищує прозорість стратегічних рішень і зменшує суб'єктивність при виборі пріоритетів [15].

«Червоні лінії». Для безпечного розвитку територіальної громади критично важливим є визначення так званих «червоних ліній» - умови, за яких проєкт або навіть окремий напрям стратегії підлягає зупиненню, перегляду чи переформатуванню. Такими умовами можуть бути різке падіння доходів бюджету понад визначений поріг, суттєві зміни законодавства, загрози безпеці, тривалий зрив постачань або неможливість забезпечити якість виконання робіт.

Наявність «червоних ліній» запобігає накопиченню збитків і дозволяє своєчасно зупинити неефективні або небезпечні ініціативи. Вони виконують роль стратегічного запобіжника, що обмежує надмірний оптимізм і сприяє раціональному використанню ресурсів громади.

Стратегічні індикатори (цілі сталого розвитку). Стратегічні індикатори є ключовим елементом стратегічного рівня управління розвитком територіальної громади, оскільки саме вони забезпечують вимірювання прогресу у досягненні визначених стратегічних цілей. На відміну від окремих проєктних показників,

стратегічні індикатори відображають системні зміни в соціально-економічному, екологічному та інституційному розвитку громади. Їх формування доцільно здійснювати з урахуванням принципів Цілей сталого розвитку, затверджених United Nations у межах Sustainable Development Goals, що дозволяє узгодити локальні пріоритети з міжнародними стандартами сталого розвитку [22; 24].

Стратегічні індикатори виконують декілька функцій [8]:

- забезпечують моніторинг досягнення стратегічних цілей;
- дозволяють оцінювати ефективність реалізації портфеля проєктів;
- створюють інформаційну основу для коригування стратегії;
- підвищують прозорість і підзвітність органів місцевого самоврядування перед громадою та партнерами.

Формування системи стратегічних індикаторів доцільно здійснювати за основними напрямками сталого розвитку: економічним, соціальним, екологічним та інституційним.

Економічні індикатори відображають динаміку розвитку місцевої економіки, інвестиційної активності та фінансової спроможності громади.

До ключових показників можуть належати:

- темпи зростання доходів місцевого бюджету;
- обсяг капітальних інвестицій на одного мешканця;
- кількість створених робочих місць;
- частка малого та середнього бізнесу в структурі економіки громади;
- рівень зайнятості населення;
- частка власних доходів у структурі бюджету громади.

Ці показники дозволяють оцінити економічну стійкість громади та її здатність формувати власну ресурсну базу для реалізації стратегічних проєктів.

Соціальні індикатори характеризують якість життя населення та доступність базових послуг. Вони спрямовані на оцінювання людського розвитку та соціальної згуртованості громади. Основними показниками можуть бути:

- рівень доступності медичних і освітніх послуг;
- кількість місць у закладах освіти та дошкільної освіти;

- рівень задоволеності населення якістю муніципальних послуг;
- рівень бідності або соціальної вразливості населення;
- доступність культурної та спортивної інфраструктури;
- рівень громадської участі у процесах прийняття рішень.

Соціальні індикатори демонструють, наскільки розвиток громади сприяє підвищенню добробуту мешканців та формуванню сприятливого соціального середовища.

Екологічні індикатори відображають стан довкілля та рівень екологічної відповідальності у розвитку громади. До них можуть належати:

- частка енергії з відновлюваних джерел у комунальному секторі;
- рівень енергоефективності комунальних будівель;
- обсяг викидів забруднюючих речовин;
- частка перероблених або повторно використаних відходів;
- площа зелених зон на одного мешканця;
- рівень споживання енергоресурсів у громаді.

Використання цих показників сприяє переходу громади до моделі екологічно відповідального розвитку та раціонального використання природних ресурсів.

Інституційні індикатори відображають рівень управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та ефективність публічного управління. Серед ключових показників можуть бути:

- рівень цифровізації управлінських процесів;
- кількість електронних адміністративних послуг;
- рівень прозорості бюджетного процесу;
- кількість партнерських проєктів із міжнародними організаціями та донорами;
- частка проєктів, реалізованих у межах стратегічного портфеля;
- ефективність системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегії.

Такі індикатори дозволяють оцінити інституційну стійкість громади та її здатність ефективно реалізовувати стратегічні ініціативи.

Наявність чітко визначених стратегічних індикаторів дозволяє сформувати цілісну систему моніторингу розвитку громади. Вони виконують роль своєрідних «маяків», які сигналізують про позитивну або негативну динаміку розвитку та забезпечують можливість своєчасного коригування управлінських рішень.

Таким чином, стратегічні індикатори, сформовані на основі принципів Цілей сталого розвитку, забезпечують вимірюваність стратегічних цілей, підвищують ефективність управління портфелем проєктів та сприяють формуванню довгострокової стійкості територіальної громади в умовах індетермінованості.

Стратегічні резерви. Завершальним елементом стратегічного рівня є формування стратегічних резервів, які створюють додатковий простір для маневру в умовах невизначеності. До них належать:

- фінансові резерви — кошти, закладені у бюджеті або портфелі проєктів для покриття непередбачених витрат чи тимчасових дефіцитів;

- часові резерви — буфери у графіках реалізації стратегічних ініціатив;

- альтернативні джерела ресурсів — партнерства з бізнесом, міжмуніципальне співробітництво, залучення грантових програм, спільні проєкти з іншими громадами.

Стратегічні резерви підсилюють гнучкість управління та дозволяють уникати різких скорочень програм у кризові періоди. Вони не лише пом'якшують вплив ризиків, а й створюють умови для швидкого використання нових можливостей.

1. Організаційний рівень забезпечує інституційну спроможність громади реалізовувати портфель проєктів відповідно до стратегічних пріоритетів через послідовний управлінський цикл «відбір – реалізація – моніторинг». Якщо стратегічний рівень визначає вектор розвитку та ключові цілі, то саме організаційний створює стабільні механізми їх практичного досягнення на кожному з етапів цього циклу. У контексті індетермінованості особливої ваги набуває поєднання координаційної ролі проєктного офісу з системною функцією управління ризиками, що забезпечує не лише ефективність, а й стійкість управління.

Центральним елементом організаційної структури виступає проєктний офіс, який координує методологію, формує єдині стандарти документування, забезпечує моніторинг і підтримку проєктних команд. Проте в умовах індетермінованості цього недостатньо. Саме тому доцільно інтегрувати до діяльності проєктного офісу повноцінну функцію управління ризиками, перетворивши його на центр не лише координації, а й системного аналізу загроз та змін.

Насамперед, на рівні кожного окремого проєкту доцільно призначати відповідального за ризики. Така особа здійснює постійний моніторинг ризикових факторів, веде реєстр ризиків, ініціює перегляд їх оцінки та пропонує коригувальні заходи. Персоніфікація цієї функції підвищує відповідальність і запобігає ситуації, коли ризики залишаються «розмитими» між учасниками команди. Залежно від масштабу проєкту ця роль може поєднуватися з функцією керівника проєкту або виконуватися окремим спеціалістом.

Разом із цим управління ризиками не може обмежуватися лише рівнем окремого проєкту. Саме тому наступним логічним кроком є створення портфельного комітету, який поєднує функції стратегічного нагляду та аналізу ризиків. До його складу входять представники керівництва громади, фінансових підрозділів та проєктного офісу. Комітет здійснює перегляд пріоритетів портфеля, аналізує сукупний ризиковий профіль, ухвалює рішення щодо перерозподілу ресурсів і погоджує суттєві зміни. Таким чином, ризики розглядаються не ізольовано, а в системному взаємозв'язку між проєктами.

Для забезпечення своєчасного реагування необхідно також визначити регламент ескалації ризиків. Він встановлює чіткі правила: які відхилення вважаються критичними, у які строки команда зобов'язана інформувати керівництво, та на якому рівні приймається рішення щодо коригування або зупинення проєкту. Завдяки цьому зменшується ймовірність запізненого реагування або приховування проблем, а управління стає більш прозорим і передбачуваним.

Завершальним, але не менш важливим елементом є формування практичної бази минулих періодів, що накопичує інституційний досвід громади. До неї включаються типові ризики для різних категорій проєктів, ефективні варіанти реагування, приклади успішного подолання кризових ситуацій та аналітичні висновки за завершеними ініціативами. Наявність такої бази дозволяє переходити від реактивного до проактивного управління, підвищуючи якість планування нових проєктів.

Отже, поєднання функцій проєктного офісу з функцією управління ризиками формує цілісну організаційну модель, у якій координація, контроль і превентивний аналіз працюють як єдина система. Завдяки цьому організаційний рівень забезпечує не лише впорядкованість проєктної діяльності, а й здатність громади зберігати стійкість, гнучкість та результативність у складних і змінних умовах.

1. Процесний рівень описує не лише «проєктний цикл», а й практичну механіку управління портфелем: як ініціативи з'являються, як вони проходять перевірку, за якими правилами потрапляють у портфель, як контролюються під час виконання та як ми фіксуємо ефекти після завершення. Такий підхід потрібен, щоб проєкти були передбачуваними, зі зрозумілою відповідальністю, прозорими рішеннями та можливістю вчасно реагувати на зміни контексту.

Логіка роботи може базуватися на стандартних етапах, які однаково зрозумілі для замовників, проєктного офісу, фінансистів, закупівельників і керівників проєктів. Важливо, щоб кожен етап мав чіткий «вхід» (які документи/дані потрібні), «вихід» (який результат має бути сформований) і критерії готовності для переходу далі.

1) Ідентифікація потреби та ідеї. Усе починається з коректно сформульованої проблеми. На цьому кроці фіксуємо: які саме проблемні зони (симптоми й першопричини), кого стосується (цільові групи та стейкхолдери), які зміни очікуються (ефекти для мешканців/економіки/сервісів), а також які є альтернативи вирішення (від «пасивної позиції – нічого не робити» до різних сценаріїв втручання). Щоб уникнути «проєктів заради проєктів»,

корисно одразу прив'язувати ідею/мету до стратегічних документів громади/організації та до вимірюваних показників (який саме індикатор має змінитися і як це буде підтверджено).

Коли потреба описана, природно переходити до швидкої перевірки реалістичності й доцільності задуму – це і є наступний етап.

2) Передпроєктний аналіз. Передпроєктний аналіз потрібен, щоб не витратити ресурси на ідеї/цілі, які не мають шансів на реалізацію або принесуть низький ефект. На даному етапі необхідна попередня оцінка: очікуваних вигод і витрат, ризиків та обмежень (час, компетенції, правові рамки), орієнтовного бюджету, а також можливих джерел фінансування (місцевий бюджет, державні програми, гранти, партнерства, кредити, співфінансування). На цьому ж кроці варто визначити «вузькі місця» – наприклад, чи є земельні/дозвільні питання, чи потрібні погодження, чи існують технічні передумови (мережі, проєктна документація, доступність матеріалів).

Після отримання первинної аналітичної картини концепцію доцільно формалізувати у вигляді структурованого документа, який виступатиме інструментом підтримки процесу ухвалення рішень.

3) Паспорт проєкту. Паспорт – це коротка, але повна «візитівка» проєкту. Він містить мету та логіку змін, конкретні результати і очікувані ефекти, поетапний календар реалізації з основними контрольними точками, бюджет і структуру витрат, план закупівель, комунікаційний план, ризики та припущення, розподіл. Важливо, щоб паспорт був узгоджений між підрозділами: фінансовий блок – бюджетні рамки, закупівлі – реалістичність процедури, юридичний блок – контрактні умови, а керівництво – пріоритет і відповідність стратегії.

Далі, маючи стандартизований пакет, можна порівнювати різні ініціативи між собою і прозоро формувати портфель.

4) Відбір і включення до портфеля. На етапі відбору проєкти оцінюються за єдиними критеріями та проходять рейтингове ранжування. Типові критерії такі:

- стратегічна відповідність;
- соціальний/економічний/екологічний ефект;

- терміновість,
- готовність (документи, дозволи, технічні рішення);
- фінансова спроможність;
- ризиковість;
- ресурсна забезпеченість (людські ресурси, компетенції, підприємники), можливість співфінансування.

Рішення про включення до портфеля ухвалюється за регламентом (із чіткою регламентацією відповідальних сторін за підготовку висновку, його погодження та остаточне затвердження), що зменшує суб'єктивність і робить управління підзвітним.

Після затвердження проєкт переходить у фазу виконання — і тут головне не втратити керованість через «поточні пожежі».

5) Реалізація. Реалізація передбачає системне управління строками, бюджетом, якістю, підрядниками й змінами. Керівник проєкту працює з планом-графіком, деталізує задачі, контролює залежності, організовує командну взаємодію та регулярні статус-зустрічі. Паралельно здійснюється бюджетний контроль (план/факт, прогноз до кінця), управління якістю (вимоги, приймальні критерії, технічний нагляд), а також контрактне управління (обсяг робіт, строки, акти, штрафи/бонуси). Доцільно забезпечити централізоване накопичення інформації про виконання в стандартизованому форматі, що мінімізує її розосередження в різних цифрових середовищах.

Щоб реалізація не відхилялася від визначених цілей і стратегічних орієнтирів, її необхідно підкріплювати системним і безперервним моніторингом, який дає змогу своєчасно виявляти відхилення, оцінювати проміжні результати та фіксувати потенційні ризики. Водночас важливо забезпечувати застосування коригувальних дій, спрямованих на оперативне усунення виявлених невідповідностей, уточнення підходів до виконання та збереження відповідності запланованим параметрам реалізації. Основні інструменти управління ризиками на процесному рівні проєктного циклу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні інструменти управління ризиками на процесному рівні проєктного циклу

Інструмент управління ризиками	Характеристика	Функціональне призначення
Реєстр ризиків	Єдина таблиця або інформаційна система, у якій щодо кожного ризику визначаються ймовірність виникнення, ступінь впливу, узагальнений рівень пріоритетності, відповідальна особа, заходи реагування та поточний стан. Реєстр підлягає систематичному оновленню під час робочих нарад і на етапах проходження контрольних точок.	Забезпечує впорядковану фіксацію, оцінювання та постійний супровід ризиків упродовж усього проєктного циклу
Ранні сигнали ризику	Сукупність визначених показників або подій, що завчасно свідчать про можливе виникнення проблемної ситуації. До таких сигналів можуть належати затримка оголошення закупівлі, безрезультатне проведення торгів, зростання вартості основних матеріалів, нестача людських ресурсів, збільшення кількості звернень чи скарг, а також зміни у нормативному регулюванні.	Дають змогу своєчасно виявляти ознаки загроз і завчасно запускати передбачені заходи реагування.
План реагування на ризики	Для кожного пріоритетного ризику визначається відповідний спосіб реагування: уникнення, зниження, передання або прийняття. Такий план має містити конкретні заходи, строки їх реалізації та визначених виконавців.	Спрямований на забезпечення завчасно погодженого механізму дій у разі виникнення ризикової події.
Резерви	У межах бюджетного та календарного планування доцільно передбачати резерв на покриття прогнозованих ризиків, які були попередньо виявлені та оцінені, а також окремий управлінський резерв на випадок непередбачуваних обставин, форс-мажорів і невизначених подій.	Підвищують стійкість проєкту до невизначеності та забезпечують більш обґрунтоване використання фінансових і часових ресурсів.
Контрольні точки переходу між етапами	Перехід до наступного етапу реалізації проєкту здійснюється лише після перевірки дотримання визначених умов готовності, зокрема актуальності ризиків, наявності необхідної документації, обґрунтованості закупівель, підтвердження фінансування та погодження запропонованих змін.	Унеможливають початок наступного етапу без належної підготовки та знижують ймовірність управлінських помилок.
Поетапне уточнення плану	Передбачає детальне планування найближчого періоду реалізації та більш узагальнене визначення наступних етапів із подальшим уточненням у залежності від надходження нових даних щодо вартості, ресурсів, погоджень чи результатів закупівель.	Дає змогу поєднати послідовність планування з адаптацією до змінних умов реалізації проєкту.
Управління змінами	Усі зміни, що стосуються бюджету, строків або обсягу робіт, мають проходити формалізовану процедуру: ініціювання, оцінювання впливу, ухвалення рішення, внесення змін до плану, оновлення реєстру ризиків та інформування заінтересованих сторін.	Забезпечує контрольованість змін, запобігає неузгодженим рішенням і мінімізує ризик необґрунтованого розширення обсягу робіт.

Джерело: складено автором на основі [4; 12;17;18]

6) Моніторинг та оцінювання. Моніторинг – це регулярний контроль виконання за ключовими показниками: строки, бюджет,

якість, ризики, прогрес закупівель, комунікації зі стейкхолдерами. Формуються проміжні звіти (місячні/квартальні), де фіксується поточний статус, відхилення від плану та коригувальні дії із відповідальними і дедлайнами. У публічних проєктах корисно також мати «соціальний моніторинг» – аналіз звернень мешканців, скарг, репутаційних ризиків, інформаційних запитів. Саме тут проявляється культура управління: проблеми не «ховаються», а виявляються на ранніх етапах і вирішуються до того, як стануть кризою.

Після завершення робіт настає не менш важлива фаза – приймання результатів і перевірка, чи отримали ми очікувані ефекти.

7) Завершення. Завершення включає формальне приймання результатів (акти, введення в експлуатацію, передача на баланс/в операційну діяльність), підсумковий звіт із порівнянням план/факт, фінальну оцінку досягнення цілей і ефектів, а також систематизацію отриманого досвіду та рекомендацій для подальшої діяльності. Доцільно фіксувати: що спрацювало якісно професійно, де виникли затримки (і чому), які рішення варто стандартизувати на майбутнє. Практичний досвід має інтегруватися в «базу знань» проектного офісу і впливати на підготовку наступних проєктів, щоб організаційний процес реально удосконалювався.

У результаті, процесний рівень виступає своєрідним «скелетом» усієї системи управління, оскільки саме він забезпечує внутрішню зв'язаність між етапами проектного циклу, правилами ухвалення портфельних рішень, вимогами закупівельної дисципліни та механізмами управління ризиками. Його функція полягає не лише в організації послідовності дій, а й у формуванні єдиної логіки реалізації проєктів, за якої кожен елемент системи працює узгоджено, передбачувано та підконтрольно. Саме завдяки такій процесній основі проєкти набувають ознак повторюваності, керованості та інституційної сталості, а також зберігають здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін без втрати стратегічних цілей, змістовної цілісності та очікуваних результатів.

4. Результативний рівень забезпечує системне вимірювання досягнень і реального впливу проєктів на сталий розвиток громади.

Його ключова роль – перетворити «виконані роботи» на доказову та зрозумілу картину: що саме створено, які зміни відчули цільові групи, і чи наближає портфель громаду до стратегічних цілей. Завдяки цьому можна обґрунтовано порівнювати ініціативи, коригувати пріоритети, а також чітко пояснювати мешканцям, заради чого спрямовуються ресурси.

Щоб вимірювання було логічним і не змішувало різні типи ефектів, доцільно розділяти три рівні результативності: продукти проєкту, результати, вплив. Така структура допомагає уникнути поширеної помилки, коли «побудували/закупили» автоматично вважається «покращили життя», хоча між цими твердженнями має бути підтверджений причинно-наслідковий ланцюг.

Продукти проєкту – це те, що створено або зроблено в межах проєкту: об'єкти інфраструктури, послуги, обладнання, розроблені регламенти, проведені навчання, запущені цифрові сервіси. Показники цього рівня мають бути конкретними й перевірюваними: кількість, обсяг, площа, потужність, факт введення в експлуатацію, відповідність технічним вимогам. Виходи важливі для контролю виконання, але самі по собі ще не відповідають на питання, чи відчули люди зміни.

Саме тому фінальним кроком є вимірювання змін для цільових груп – того, заради чого проєкт запускався.

Результати – це зміни, які відбулися для цільових груп завдяки проєкту: зростання доступності послуг, покращення якості сервісу, економія часу, зниження витрат, підвищення безпеки, зменшення черг, краща якість середовища. На цьому рівні потрібні дані «до/після» або порівняння з базовою лінією: наприклад, середній час отримання послуги, частка населення з доступом у певному радіусі, частота аварій, рівень задоволеності користувачів. Важливо одразу визначати метод вимірювання: адміністративна статистика, опитування, дані сервісів, лічильники/сенсори, аналіз звернень і скарг мешканців.

Однак навіть позитивні результати не завжди означають довгостроковий ефект. Для оцінки сталого розвитку потрібен рівень, який показує системні зміни на горизонті років.

Вплив – це довгострокові ефекти на рівні громади: підвищення якості життя, зростання економічної активності, екологічні покращення, енергоефективність, зміцнення інституційної спроможності, стійкість критичної інфраструктури. Вплив досить рідко можна повністю «прив’язати» до одного проекту, тому тут важлива оцінка внеску: аналіз трендів, порівняння з базовими значеннями та підсумкова оцінка портфеля в цілому. Саме на цьому рівні показники мають бути узгоджені зі стратегічними документами громади та цілями сталого розвитку.

Щоб результативний рівень не перетворився на набір розрізнених цифр, потрібно поєднати показники проектів із показниками стратегії громади. Практично це означає що кожен проект у паспорті має посилення на стратегічну/операційну ціль, а його показники підживлюють відповідні стратегічні метрики.

Корисно застосовувати «дерево показників»: від стратегічних – до портфельних – і далі до проектних (виходи/результати/вплив)

Так з’являється прозорий ланцюг: ресурси → дії → виходи → результати → вплив, а управління стає не формальним, а змістовним.

Окрема складова результативного рівня – публічна звітність і підзвітність. Для публічних проектів довіра є таким самим ресурсом, як фінансування чи команда, тому доцільно забезпечити відкриті канали інформування:

- відкритий реєстр проектів (статус, бюджет, строки, підрядники/контракти, короткі підсумки);

- візуалізацію ключових показників (панелі показників, графіки прогресу, порівняння «до/після»);

- громадські обговорення результатів (презентації, звіти, зустрічі запитань-відповідей, консультації щодо пріоритетів).

Такий підхід зменшує спекуляції, підсилює участь мешканців і дає корисний зворотний зв’язок для коригування портфеля.

Окрім показників досягнення цілей проектів, доцільно вводити індикатори стійкості (резильєнтності) портфеля – тобто здатності системи проектного управління працювати в умовах невизначеності, криз і швидких змін. Якщо традиційні показники відображають обсяг виконаних дій і характер досягнутих змін, то

показники стійкості характеризують рівень готовності системи до ризиків, а також ступінь керованості реагування на них.

До таких індикаторів можуть належати:

- частка проєктів із актуальним реєстром ризиків і ранніми сигналами попередження;
- середній час реагування на критичний ризик (від моменту появи сигналу до ухвалення рішення/першої дії);
- частка проєктів, що мають запасний сценарій (план «Б»);
- частка проєктів, завершених у межах допустимих відхилень бюджету та строків;
- показники безперервності критичних послуг (якщо портфель включає проєкти водопостачання, тепlopостачання, електропостачання, медичних сервісів, безпекових сервісів – тоді вимірюється стабільність, час відновлення, резервні потужності).

Щоб ці показники реально працювали, важливо визначити джерела даних, періодичність збору, відповідальних і правила використання під час портфельного перегляду. Тоді результативний рівень стає не просто звітністю, а інструментом управління: він демонструє, де портфель сильний, де накопичуються ризики, і які рішення потрібні вже зараз.

Висновки. В умовах індетермінованості та динамічних змін зовнішнього середовища проєктне управління в територіальній громаді має розглядатися не як сукупність окремих інструментів чи процедур, а як цілісна багаторівнева система, інтегрована зі стратегічним плануванням, портфельним підходом, організаційною спроможністю, процесною дисципліною та результативним оцінюванням. Її ефективність визначається здатністю одночасно забезпечувати стратегічну послідовність розвитку громади, прозору пріоритизацію ініціатив, інституційну координацію, керованість реалізації проєктів і вимірювання їхнього реального впливу на соціально-економічний, екологічний та інституційний розвиток. Визначальне значення при цьому має інтеграція управління ризиками в усі рівні моделі - від формування стратегічних сценаріїв і резервів до використання тригерів, механізмів ескалації, поетапного уточнення планів і підсумкової оцінки стійкості

отриманих результатів. Саме така модель дозволяє територіальній громаді перейти від фрагментарного та реактивного управління до системного, адаптивного й результативного управління розвитком, у межах якого проекти виступають не ізольованими ініціативами, а взаємопов'язаними інструментами реалізації стратегічних цілей і забезпечення довгострокової суспільної цінності.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до практичного впровадження стратегічно орієнтованої моделі проектного управління в діяльність територіальних громад різного типу та рівня спроможності. Окремої уваги потребує дослідження можливостей цифровізації процесів проектного управління, використання даних для моніторингу результативності та створення інформаційних систем підтримки управлінських рішень.

СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ

У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні засади стратегічно орієнтованого проектного управління розвитком територіальних громад в умовах невизначеності, індетермінованості зовнішнього середовища та ресурсних обмежень. Доведено доцільність переходу від фрагментарного управління окремими ініціативами до цілісної багаторівневої моделі проектного управління, яка інтегрує стратегічне планування, портфельний підхід, організаційну координацію, процесну дисципліну, управління ризиками та оцінювання результативності. Розкрито зміст стратегічного рівня моделі, що передбачає формування бачення розвитку громади, визначення стратегічних і операційних цілей, встановлення критеріїв пріоритизації проєктів, використання сценарного планування, визначення допустимого рівня ризику, «червоних ліній», стратегічних індикаторів і резервів. Акцентовано, що саме стратегічний рівень забезпечує узгодження проєктних ініціатив із довгостроковими пріоритетами громади

та принципами сталого розвитку.

Особливу увагу приділено організаційному рівню, у межах якого обґрунтовано роль проєктного офісу, портфельного комітету, відповідальних за ризики, регламентів ескалації та бази накопиченого управлінського досвіду. Показано, що інституційна спроможність громади значною мірою залежить від наявності чітко визначених ролей, процедур, стандартів документування, механізмів координації та моніторингу. Процесний рівень моделі розглянуто через послідовність етапів проєктного циклу: ідентифікацію потреби, передпроєктний аналіз, підготовку паспорта проєкту, відбір і включення до портфеля, реалізацію, моніторинг, оцінювання та завершення. Наголошено на важливості використання реєстру ризиків, ранніх сигналів, планів реагування, резервів, контрольних точок переходу між етапами, поетапного уточнення планів і формалізованого управління змінами.

Результативний рівень моделі орієнтовано на вимірювання не лише безпосередніх продуктів проєкту, а й результатів та довгострокового впливу на соціально-економічний, екологічний та інституційний розвиток громади. Зроблено висновок, що стратегічно орієнтоване проєктне управління є дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад, оскільки дозволяє поєднати довгострокові цілі з практичними механізмами реалізації, контролю та коригування проєктів. Його впровадження забезпечує перехід від реактивного та ситуативного управління до системного, адаптивного й результативного управління розвитком громади.

Ключові слова: державне управління, територіальна громада, проєктне управління, стратегічне управління, портфель проєктів, сталий розвиток, ризик-менеджмент, невизначеність, індетермінованість, ресурсні обмеження, проєктний офіс, результативність, стійкість громади.

Author Contributions: Conceptualization, Ya.Zh.; Writing – original draft, Ya.Zh.; Writing – review & editing, Ya.Zh.. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Antonova, L.V., Zhovnirchuk, Ya.F., & Shtyrov, O.M. (2024). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia yak nevidiemna heneruiucha komponenta vidbudovy ta rozvytku miskoi infrastruktury [Modernization of public administration as an integral generating component of the reconstruction and development of urban infrastructure]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 14, (pp. 201-208). Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.201> [in Ukrainian].
2. Bezuhlyi, D. (2018). Model otsinky proektnoi zrilosti pry proektno-oriiientovanomu derzhavnomu upravlinni [Model for assessing project maturity in project-oriented public administration]. *dmitriy-bezugliy.com.ua*. Retrieved from: <https://dmitriy-bezugliy.com.ua/model-ocinky-proektnoyi-zrilosti-pri-proektno-oriiientovanomu-derzhavnomu-upravlinni> [in Ukrainian].
3. Buryk, Z., & Poprotskyi, O. (2022). Upravlinnia proiektamy u mistsevomu samovriaduvanni [Project management in local self-government]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, 4 (87), (pp. 247-256). Retrieved from: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806) [in Ukrainian].
4. Hatsko, V., Savisko, M., & Petrynka, Kh. (2023). Upravlinnia na osnovi danykh v terytorialnykh hromadakh: problemy ta rishennia [Data-based management in territorial communities: problems and solutions]. *kse.ua*. Retrieved from: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Upravlinnya-na-osnovi-danih..pdf> [in Ukrainian].
5. Holovko, L., Khudynets, V., & Holovko, T. (2025). Proiektna diialnist u terytorialnykh hromadakh (na prykladi Kolochavskoi terytorialnoi hromady Zakarpatskoi oblasti) [Project activities in territorial communities (on the example of Kolochava territorial community of Transcarpathian region)]. *Demohrafiia*

ta sotsialna ekonomika – *Demography and social economy*, 1(59), (pp. 35-54). Retrieved from: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/203/166>. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.035> [in Ukrainian].

6. Dudkina, O., & Dudkin, P. (2020). Udoshkonalennia funktsionalnoi diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii: aspekty orhanizatsiinoho proiektuvannia [Improving the functional activity of public administration bodies in conditions of decentralization: aspects of organizational design]. Proceedings from CPMACIDE '20: *Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky»* – All-Ukrainian scientific-practical online conference with international participation «Current problems of management and public administration in the conditions of innovative development of the economy». (pp. 47-50). Ternopil: TNEU. Retrieved from: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/e1823638-be67-4a8f-be48-de631cb4b2bf/content> [in Ukrainian].

7. Durman, O.L. (2020). Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The use of project management in the activities of local self-government bodies]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, 3(74), (pp. 140-147). Retrieved from: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18> [in Ukrainian].

8. Zhovnirchuk, Ya.F., & Tyhov, O.O. (2024). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy ta posylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad [Mechanisms for ensuring sustainable development of regions of Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 23, (pp. 266-288). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14> [in Ukrainian].

9. Zaiats, T.A., & Kraievska, H.O. (2024). Mizhsektoralna spivpratsia v konteksti sotsialnoho rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy [Intersectoral cooperation in the context of social development of territorial communities of Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, 1(55), (pp. 59-77). Retrieved from: <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.059> [in Ukrainian].

10. Kyrychenko, O. (2021). Vprovadzhennia prohramnoho-proiektnoho pidkhodu do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Implementation of a program-project approach to enterprise development manage-

ment in modern conditions]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University «KROK»*, 4(64), (pp. 120-128). Retrieved from: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128> [in Ukrainian].

11. Mamatova, T.V. (2021). Dovira yak kliuchova tsinnist proiektnoho i prohramnoho upravlinnia v publichnii sferi [Trust as a key value of project and program management in the public sphere]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 4, (pp. 5-10). Retrieved from: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1> [in Ukrainian].

12. Mikulich, V. (2025). Otsinka potentsialu vprovadzhennia proiektnoho menedzhmentu u praktyku roboty terytorialnykh hromad (na prykladi Kurnenskoï terytorialnoï hromady Zhytomyrskoi oblasti) [Assessment of the potential for implementing project management in the practice of territorial communities (using the example of the Kurny territorial community of Zhytomyr region)]. *Ekonomika ta suspilstvoiu – Economy and Society*, 78. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124> [in Ukrainian].

13. Modeli mistsevoho ekonomichnoho rozvytku: uspishni praktyky [Models of local economic development: successful practices]. (2019). www.auc.org.ua. Retrieved from: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> [in Ukrainian].

14. Oliinyk, R.Yu. (2019). Proiektnyi menedzhment: osoblyvosti kliuchovykh kontseptiv ta zastosuvannia u publichnomu sektori [Project management: features of key concepts and application in the public sector]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2(2), (pp. 147-151). Retrieved from: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/tom_2/24.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.22> [in Ukrainian].

15. Plan zakhodiv z realizatsii Stratehii rozvytku Kurnenskoï silskoi terytorialnoï hromady na 2024-2027 roky [Action Plan for the Implementation of the Development Strategy of the Kurna Rural Territorial Community for 2024-2027]. (n.d.). *rada.info*. Retrieved from: https://rada.info/upload/users_files/04347083/00fc7cd82197040449013e73acd96569.docx [in Ukrainian].

16. Polianska, A., & Zapukhliak, I. (2021). Proiektna diialnist yak instrument rozvytku terytorialnykh hromad [Project activity as a tool for the development of territorial communities]. *Universytetski naukovyi zapysky – University Scientific Notes*, 1(79), (pp. 160-170). Retrieved from: <https://doi.org/10.37491/UNZ.79.15> [in Ukrainian].

17. Proskura, V., Zarichna, O., & Kashyn, A. (2024). Proiektnyi pidkhid do upravlinnia terytorialnymi hromadamy v umovakh vyklykiv viiny [Project

approach to the management of territorial communities in the context of the challenges of war]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, 2(49), (pp. 23-30). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-44> [in Ukrainian].

18. Rychkina, L.V. (2025). Tendentsii ta perspektyvy zastosuvannya proektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad [Trends and prospects for the application of project management for the development of territorial communities]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*, 44(1), (pp. 178-184) [in Ukrainian].

19. Savisko, M., & Hatsko, V. (2023). Proiektnyi menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problemy ta mozhlyvi rishennia [Project management at the level of territorial communities: problems and possible solutions]. *kse.ua*. Retrieved from: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf> [in Ukrainian].

20. Serohin, S.M., Sharov, Yu.P., & Ushakova, A.S. (2019). Rekomendatsii z vykorystannia modeli proiektnoi zrilosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannya obiednanykh terytorialnykh hromad [Practical recommendations for using the model of project maturity of local self-government bodies of united territorial communities]. *Detsentralizatsiia vlady v Ukraini: otsiniuvannya rezul'tativ formuvannia ta rozvytku samodostatnykh hromad – Decentralization of government in Ukraine: the results of the formation and development of self-sufficient communities*, (pp. 259-269). Retrieved from: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/121/69> [in Ukrainian].

21. Sydorak, R.B. (2025). Osoblyvosti proiektonoi diialnosti terytorialnykh hromad: kliuchovi problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Peculiarities of project activities of territorial communities: key problems and ways to solve them]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 4(58). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-401-412](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-401-412) [in Ukrainian].

22. Darkovich, A., & Savisko, M. (2023). Stiikist hromad: problemy ta rishennia u prohnozuvanni ta reahuvanni na kryzy ta zahrozy, sprychyneni povnomashtabnoiu viinoiu [Community resilience: problems and solutions in forecasting and responding to crises and threats caused by a full-scale war]. *kse.ua*. Retrieved from: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> [in Ukrainian].

23. Antonova, L.V., Zhovnirchik, Y.F., & Antonov, A.V. (2025). Formation of a capable territorial community in the architecture of public service activities of the state. *Public Management and Policy*, 10(14), (pp. 1-13). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.10.06> [in English].

24. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., & Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, (Vol. 18), 7, (pp. 2097-2105). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ij-sdp.180712> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ярослав Жовнірчик, д-р наук держ. упр., професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна. E-mail: ya.zhovnirchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Yaroslav Zhovnirchuk, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Administrative Law, V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: ya.zhovnirchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Zhovnirchuk, Ya. (2026). Strategically oriented project management of the development of territorial communities in conditions of uncertainty and resource constraints *Public Administration and Regional Development*, 32, 497-524. <https://doi.org/10.34132/pard2026.32.04>