



УДК: 352/354:005.8:332.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-638-650](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-638-650)

**Вольська Олена Михайлівна** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

**Долгальова Олена Вячеславівна** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри організації вищої освіти, управління охороною здоров'я та гігієни, Донецький національний медичний університет, м. Кропивницький, <https://orcid.org/0000-0002-7281-2046>

## **ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІЙ: ІНСТРУМЕНТИ, ЕЛЕМЕНТИ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Анотація.** У статті актуалізовано проблематику підвищення ефективності менеджменту територій в умовах збройних конфліктів, внутрішнього переміщення населення, руйнування інфраструктури та порушення інституційних механізмів публічного управління. Реінтеграція територій обґрунтовується як комплексний управлінський процес, спрямований не лише на фізичне відновлення та відновлення контролю, а й на відновлення соціальної довіри, економічної активності, інституційної спроможності та територіальної ідентичності. Показано, що традиційні адміністративні підходи, які переважно ґрунтуються на ієрархічних механізмах прийняття рішень і фрагментарному розподілі повноважень, є недостатньо гнучкими та результативними за умов високої динамічності територіальних трансформацій і багатовекторних ризиків. Метою статті є актуалізація проєктно-орієнтованої моделі менеджменту територій на основі визначення її інструментів, елементів та критеріїв ефективності. Методологічну основу дослідження становлять системний і структурно-функціональний підходи, аналіз і узагальнення наукових джерел, концептуальне моделювання, а також логіко-аналітичне обґрунтування управлінських рішень у контексті реінтеграції. У результаті дослідження запропоновано проєктно-орієнтовану модель реінтеграційного менеджменту територій, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних елементів: стратегічний, інституційний, проєктний, ресурсний та аналітично-контрольний. Визначено інструменти її реалізації, зокрема програмно-цільове планування, портфельне управління, створення проєктних офісів, державно-приватне партнерство, управління ризиками та заінтересованими





сторонами, використання цифрових платформ управління проєктами територіального розвитку. Обґрунтовано систему критеріїв оцінювання ефективності моделі (соціальні, економічні, інституційні, організаційні та інфраструктурні), яка дозволяє комплексно оцінювати результати реінтеграції та якість організації проєктної діяльності.

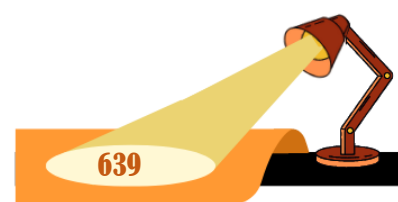
**Ключові слова:** менеджмент, реінтеграція, території, місцеве самоврядування, інструменти, модель, ефективність, прийняття рішень, менеджмент територій, публічна політика, органи публічної влади.

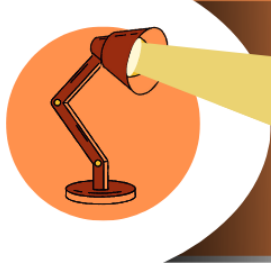
**Volska Olena** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

**Dolgalova Olena** Doctor of Sciences in Public Administration; Professor Department of Higher Education Organization, Health Care Management and Hygiene; Donetsk National Medical University, Kropyvnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-7281-2046>

### A PROJECT-ORIENTED MODEL OF TERRITORIAL MANAGEMENT: TOOLS, ELEMENTS, AND PERFORMANCE CRITERIA

**Abstract.** The article addresses the need to enhance the effectiveness of territorial management under contemporary challenges associated with armed conflicts, internal displacement, infrastructure destruction, and disruptions of public governance mechanisms in certain areas. Territorial reintegration is conceptualized as a comprehensive management process aimed not only at physical recovery and restoration of control, but also at rebuilding social trust, economic activity, institutional capacity, and territorial identity. It is demonstrated that traditional administrative approaches—primarily based on hierarchical decision-making mechanisms, regulatory dominance, and fragmented distribution of responsibilities—often prove insufficiently flexible and effective amid highly dynamic territorial transformations and multidimensional risks. The purpose of the article is to substantiate and a project-oriented model of territorial management by identifying its tools, elements, and performance criteria. The methodological basis of the study includes systemic and structural-functional approaches, analysis and synthesis of academic sources, conceptual modeling, and logical-analytical justification of managerial decisions in the context of reintegration. As a result, a project-oriented model of reintegration-oriented territorial management is proposed, integrating five interrelated elements: strategic, institutional, project, resource, and analytical-control. The tools for model



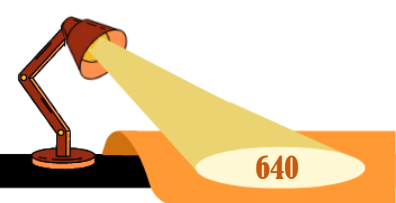


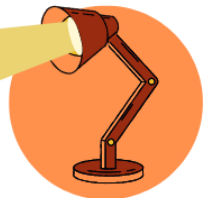
implementation are identified, including program-target planning, project portfolio management, the establishment of project management offices at regional and local levels, public-private partnership mechanisms, risk and stakeholder management instruments, and the use of digital platforms for managing territorial development projects. A multi-dimensional system of model performance criteria (social, economic, institutional, organizational, and infrastructural) is justified, enabling comprehensive assessment of reintegration outcomes and the quality of project activity organization.

**Keywords:** management; reintegration; territories; local self-government; tools; model; effectiveness; decision-making; territorial management; public policy; public authorities.

**Постановка проблеми.** Актуальність проблеми ефективного менеджменту територій зумовлена сучасними викликами, пов'язаними з наслідками збройних конфліктів, внутрішнім переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури та порушенням системи публічного управління на окремих територіях. Реінтеграція в цьому контексті розглядається не лише як відновлення контролю або інфраструктури, а як комплексний управлінський процес, спрямований на відновлення соціальної довіри, економічної активності, інституційної спроможності та ідентичності територій. Традиційні адміністративні підходи до управління інтеграційними процесами, що базуються переважно на ієрархічних системах прийняття рішень, нормативному регулюванні та фрагментарному розподілі повноважень, часто виявляються недостатньо гнучкими та результативними в умовах високої динамічності територіальних трансформацій. Такі підходи не завжди здатні оперативно реагувати на зміну соціально-економічних умов, потреб місцевих громад та викликів безпекового характеру, що суттєво знижує ефективність управлінських рішень у процесах реінтеграції територій.

У цьому контексті зростає актуальність застосування проектно-орієнтованих моделей менеджменту територій, які забезпечують перехід від формального адміністрування до результативного управління розвитком. Проектний підхід дозволяє структурувати складні реінтеграційні процеси у вигляді портфеля взаємопов'язаних проєктів, чітко визначати цілі, строки реалізації, відповідальних виконавців та очікувані результати. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації використання фінансових, людських та інституційних ресурсів, підвищенню прозорості управлінських процедур, посиленню міжсекторальної координації та впровадженню механізмів моніторингу й оцінювання ефективності [1]. Застосування проектно-орієнтованого підходу в реінтеграційному менеджменті територій також створює передумови для залучення місцевих громад, бізнесу та громадянського суспільства до процесів прийняття рішень, що підвищує легітимність управління та сприяє формуванню довіри до органів публічної влади [2]. Таким чином, проектно-орієнтована модель виступає ключовим інструментом підви-



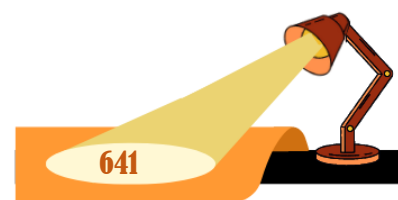


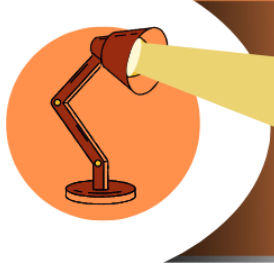
щення ефективності територіального менеджменту в умовах реінтеграції та покризового відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика ефективного менеджменту територій, зокрема в умовах реінтеграції, постконфліктного та покризового відновлення, посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях українських і зарубіжних учених. Значний науковий доробок у цій сфері сформували В. Бабаєв, С. Бровн, А. Ваф, М. Волосюк, О. Зарічна, А. Кашин, О. Козирєва, О. Красносова, Г. Монастирський, В. Проскура, І. Семигуліна, С. Серьогін, Ю. Шаров, І. Ярошенко та інші дослідники, у працях яких територіальний розвиток розглядається крізь призму управлінської ефективності, інституційної спроможності та адаптивності системи публічного управління.

У вітчизняному науковому дискурсі ефективний менеджмент територій найчастіше пов'язується з реформуванням системи публічного управління, децентралізацією, посиленням ролі місцевого самоврядування та підвищенням спроможності територіальних громад до самостійного планування і реалізації розвитку. Дослідники наголошують, що саме громади виступають ключовими управлінськими суб'єктами, здатними трансформувати стратегічні цілі публічної політики у конкретні управлінські рішення та практичні результати на місцевому рівні [3]. Водночас підкреслюється, що традиційні адміністративні інструменти не завжди забезпечують належну результативність управління територіями в умовах високої динаміки, невизначеності та ресурсних обмежень [4].

У цьому контексті особливої уваги набувають дослідження, присвячені проектно-орієнтованому підходу як інструменту підвищення ефективності менеджменту територій. У працях з регіонального та муніципального управління проектний підхід розглядається як механізм переходу від процесного та функціонального управління до управління, орієнтованого на досягнення вимірюваних результатів [5]. Застосування проектного менеджменту дозволяє структурувати розвиток територій у вигляді стратегічних програм соціально-економічного розвитку, забезпечити концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках, підвищити прозорість управлінських рішень і посилити відповідальність органів публічної влади. Зарубіжні дослідження в галузі територіального та муніципального менеджменту також акцентують увагу на проектно-орієнтованих моделях як ключовому інструменті ефективного управління розвитком територій. У таких роботах проектний підхід розглядається як основа для інтеграції стратегічного планування, програмно-цільового управління та участі заінтересованих сторін у реалізації територіальних ініціатив [6]. Особливо підкреслюється його роль у забезпеченні соціальної згуртованості, економічної активізації та інституційної стійкості територій у кризових і післякризових умовах [7].





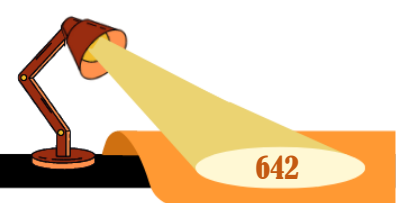
Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що питання системного поєднання ефективного менеджменту територій із проектно-орієнтованими моделями реінтеграційного управління залишаються недостатньо опрацьованими. Наявні дослідження, як правило, розглядають проектний менеджмент і реінтеграційні процеси паралельно, без формування цілісної управлінської моделі, адаптованої до умов війни та післявоєнної трансформації територій. Саме ця наукова прогалина зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування проектно-орієнтованої моделі ефективного менеджменту територій як інструменту їх реінтеграції та сталого відновлення.

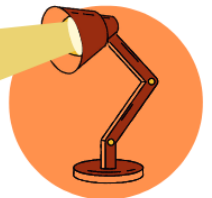
**Метою статті** є актуалізація проектно-орієнтованої моделі менеджменту територій на основі визначення її інструментів, елементів та критеріїв ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Актуалізація проектно-орієнтованої моделі менеджменту територій зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень в умовах реінтеграції та повоєнного відновлення. Сучасні територіальні системи функціонують у середовищі високої невизначеності, ресурсних обмежень і багатовекторних викликів, що потребує переходу від традиційних адміністративних практик до гнучких, орієнтованих моделей управління. У цьому контексті проектно-орієнтований підхід виступає ключовим інструментом формування ефективного менеджменту територій [8].

Проектно-орієнтована модель менеджменту територій ґрунтується на розгляді розвитку та реінтеграції територій як сукупності взаємопов'язаних проектів і програм, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей. На відміну від процесного або функціонального управління, така модель забезпечує чітку фіксацію цілей, ресурсів, строків реалізації та відповідальності суб'єктів управління, що дозволяє підвищити прозорість і керованість територіальних трансформацій [9]. В зв'язку з цим у структурі проектно-орієнтованої моделі менеджменту територій доцільно виокремити низку взаємопов'язаних ключових елементів, сукупність яких формує цілісну систему управління територіальним розвитком і процесами реінтеграції.

Перший стратегічний елемент передбачає формування довгострокового бачення розвитку територій та визначення пріоритетів реінтеграції з урахуванням існуючих умов. Його функцією є узгодження цілей територіального розвитку з державними програмами, планами регіонального розвитку та потребами територіальних громад. Саме на цьому рівні визначаються стратегічні цілі, очікувані результати та ключові індикатори ефективності, які надалі трансформуються у програми й окремі проекти. Стратегічний елемент забезпечує цільову спрямованість управлінських рішень і запобігає фрагментарності заходів з відновлення територій.





Другий інституційний елемент охоплює систему суб'єктів менеджменту територій, включаючи органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інституції розвитку, бізнес-структури та організації громадянського суспільства. Його ключовим завданням є визначення повноважень, відповідальності та механізмів координації між усіма учасниками проектної діяльності. В межах цього елемента формуються партнерські моделі взаємодії, створюються проектні офіси та координаційні платформи, що сприяє узгодженню інтересів заінтересованих сторін і підвищенню інституційної спроможності територій.

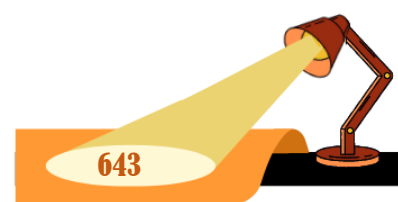
Наступний проектний елемент пов'язаний із безпосередньою реалізацією стратегії територіального розвитку через формування портфеля проектів. Він охоплює процеси ініціювання, відбору, планування, реалізації та завершення проектів, спрямованих на відновлення інфраструктури, соціальної сфери, економіки та управлінських інститутів територій. Проектний елемент забезпечує орієнтацію менеджменту на досягнення конкретних, вимірюваних результатів і дозволяє адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища.

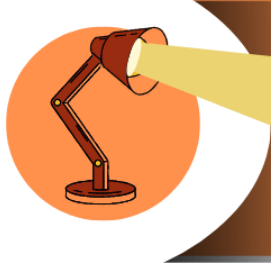
Ресурсний елемент виконує функцію мобілізації та ефективного використання фінансових, кадрових, інформаційних та інфраструктурних ресурсів територій. У рамках цього елемента визначаються джерела фінансування проектів, механізми залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та приватного капіталу. Особливу увагу приділяється розвитку людського потенціалу, підвищенню кваліфікації управлінських кадрів і впровадженню цифрових інструментів підтримки проектної діяльності. Ресурсний елемент є критично важливим для забезпечення стійкості та життєздатності проектів територіального розвитку.

Заключний аналітично-контрольний елемент спрямований на забезпечення постійного моніторингу реалізації проектів, оцінювання досягнутих результатів і коригування управлінських рішень. Він передбачає використання системи показників ефективності, інструментів контролю строків, бюджетів і якості виконання проектів, а також аналіз ризиків і зовнішніх факторів впливу. Реалізація цього елемента дозволяє забезпечити зворотний зв'язок у системі менеджменту територій, підвищити прозорість управління та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих цілей.

Таким чином, сукупність зазначених елементів формує проектно-орієнтовану модель ефективного менеджменту територій, яка забезпечує інтеграцію стратегічного бачення, інституційної спроможності, ресурсного потенціалу та орієнтованого управління у процесах реінтеграції та сталого розвитку.

Реалізація зазначених елементів проектно-орієнтованої моделі менеджменту територій забезпечується через застосування комплексу інструментів проектного управління, які дозволяють перевести стратегічні цілі реінтеграції та розвитку територій у практичну площину управлінських рішень і конкретних





дій. Одним із базових інструментів є програмно-цільове планування, яке забезпечує логічний зв'язок між стратегічними документами територіального розвитку та окремими проектами [10]. У межах цього підходу цілі реінтеграції деталізуються у вигляді програм і підпрограм, що мають чітко визначені показники результативності, джерела фінансування та строки реалізації. Наприклад, програми відновлення житлової інфраструктури або розвитку соціальних послуг у постраждалих громадах можуть бути реалізовані через сукупність проектів реконструкції об'єктів, модернізації мереж або створення нових сервісів для населення.

Важливу роль у забезпеченні ефективності менеджменту територій відіграє портфельне управління проектами, яке дозволяє розглядати всі проекти розвитку території як єдину систему. Застосування портфельного підходу дає змогу здійснювати пріоритезацію проектів з урахуванням стратегічної значущості, ресурсної забезпеченості та очікуваного соціально-економічного ефекту. Наприклад, у межах портфеля реінтеграційних проектів громади можуть одночасно реалізовувати інфраструктурні, економічні та гуманітарні ініціативи, координуючи їх у часі та просторі для досягнення синергетичного ефекту.

Практичним інструментом впровадження проектно-орієнтованого підходу є створення проектних офісів на регіональному та місцевому рівнях [11]. Такі структури виконують функції методичного супроводу, координації та моніторингу проектної діяльності. Проектні офіси забезпечують стандартизацію управлінських процедур, накопичення управлінських знань і підвищення професійної спроможності кадрів. У контексті реінтеграції територій вони можуть виступати центрами координації міжнародної допомоги, державних програм і місцевих ініціатив. Суттєвим інструментом мобілізації ресурсів є система державно-приватного партнерства, яка дозволяють залучати приватний капітал і управлінську експертизу до реалізації проектів територіального розвитку. Наприклад, у сфері відновлення транспортної або комунальної інфраструктури державно-приватні партнерства можуть використовуватися для реалізації проектів модернізації об'єктів життєзабезпечення, створення індустріальних парків або розвитку логістичних центрів на реінтегрованих територіях. Не менш важливими є інструменти управління ризиками та заінтересованими сторонами, оскільки реінтеграційні процеси супроводжуються високим рівнем невизначеності та конфліктності. Управління ризиками передбачає ідентифікацію можливих загроз (безпекових, фінансових, соціальних, інституційних), оцінювання їх імовірності та впливу, а також розроблення заходів реагування. Управління стейкхолдерами спрямоване на врахування інтересів місцевого населення, бізнесу, громадських організацій і зовнішніх партнерів, що підвищує легітимність управлінських рішень і знижує соціальну напругу.

Сучасний проектно-орієнтований менеджмент територій неможливий без використання цифрових платформ управління проектами розвитку територій.





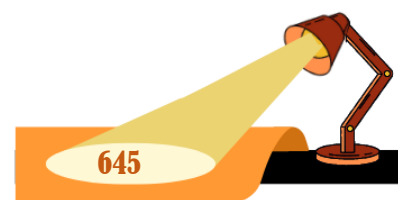
Такі платформи забезпечують прозорість процесів планування та реалізації проєктів, автоматизацію моніторингу показників ефективності, доступ до аналітичної інформації та комунікацію між учасниками проєктної діяльності. Наприклад, цифрові системи управління проєктами можуть використовуватися для відстеження стану реалізації проєктів відновлення, контролю використання бюджетних коштів та інформування громадськості про досягнуті результати.

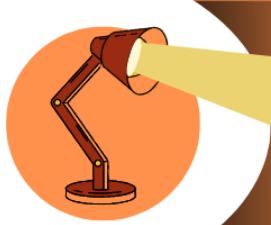
Узагальнюючи, застосування комплексу зазначених інструментів у межах проєктно-орієнтованої моделі менеджменту територій дозволяє забезпечити системність, прозорість і результативність управління процесами реінтеграції. Вони створюють умови для ефективного використання ресурсів, підвищення управлінської спроможності територій і формування стійких механізмів їх соціально-економічного розвитку в умовах післякризової трансформації.

Особливу роль у проєктно-орієнтованій моделі відіграє система критеріїв оцінювання ефективності менеджменту територій [12]. Ефективність проєктно-орієнтованої моделі менеджменту територій доцільно оцінювати на основі багатовимірної системи критеріїв, яка відображає комплексний характер реінтеграційних та відновлювальних процесів. Така система критеріїв дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, але й оцінювати якість організації процесів, стійкість отриманих ефектів та здатність території до подальшого розвитку.

Соціальні критерії відображають рівень соціальної згуртованості та відновлення соціального капіталу територій. Вони характеризують ступінь інтеграції населення у суспільно-економічне життя громади, рівень зайнятості та самозайнятості, доступність і якість публічних послуг (освітніх, медичних, соціальних, адміністративних). До цієї групи також доцільно віднести показники довіри населення до органів місцевого самоврядування, рівень громадської участі у проєктній діяльності, залучення вразливих груп населення до процесів відновлення та реінтеграції. Соціальні критерії дозволяють оцінити, наскільки проєктно-орієнтований менеджмент сприяє формуванню інклюзивного та згуртованого територіального простору.

Економічні критерії характеризують результативність проєктної діяльності з точки зору розвитку місцевої економіки та підвищення економічної самодостатності територій. Вони включають показники динаміки підприємницької активності, рівня зайнятості у реальному секторі економіки, обсягу залучених інвестицій, диверсифікації економічної структури території. Важливими є також індикатори ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів, зокрема співвідношення витрат і досягнутих результатів, здатність громад акумулювати позабюджетні кошти та залучати міжнародну технічну допомогу. Економічні критерії відображають спроможність проєктно-орієнтованої моделі забезпечувати довгострокове економічне зростання та фінансову стійкість територій.



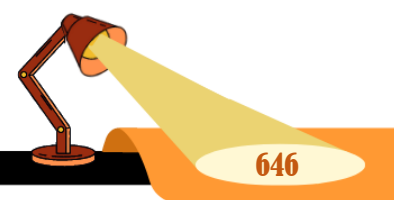


Інституційні критерії спрямовані на оцінювання рівня організаційної та функціональної спроможності суб'єктів публічного управління на місцевому рівні. Вони відображають здатність органів місцевого самоврядування формувати та реалізовувати портфелі проектів розвитку, ефективність взаємодії між органами влади, бізнесом, громадським сектором і міжнародними партнерами. До інституційних критеріїв також належать показники нормативно-правового забезпечення проектної діяльності, наявність процедур координації, прозорість ухвалення рішень та сталість інституційних механізмів підтримки реінтеграційних процесів. Ця група критеріїв дозволяє оцінити якість інституційного середовища, у якому реалізується проектно-орієнтований менеджмент територій.

Організаційні критерії відображають якість організації проектної діяльності в межах менеджменту територій. Вони характеризують рівень структурованості процесів планування, реалізації та контролю проектів, дотримання встановлених строків виконання, узгодженість дій між учасниками проектів, а також ефективність внутрішньої координації. До організаційних критеріїв належать показники бюджетної дисципліни, спроможність забезпечувати цільове та своєчасне використання ресурсів, досягнення запланованих результатів і виконання проектних показників. Важливим аспектом є також здатність організаційних структур адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на ризики та коригувати проектні рішення в процесі реалізації.

Інфраструктурні критерії характеризують стан відновлення та розвитку об'єктів життєзабезпечення територій. Вони охоплюють показники відновлення житлового фонду, транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури, а також рівень доступності базових послуг для населення. До цієї групи критеріїв доцільно включати оцінку якості інфраструктурних рішень, їх відповідність потребам громади та принципам сталого розвитку. Інфраструктурні критерії дозволяють оцінити матеріальні результати реалізації проектно-орієнтованої моделі та її вплив на якість життя на території.

Узагальнення зазначених критеріїв у межах проектно-орієнтованої моделі менеджменту територій формує цілісну систему оцінювання ефективності реінтеграційних процесів. Такий підхід дозволяє комплексно аналізувати результати проектної діяльності, виявляти проблемні зони та обґрунтовувати напрями подальшого вдосконалення організації менеджменту територій у після-кризових і трансформаційних умовах. Графічне зображення моделі наведено на рис. 1.



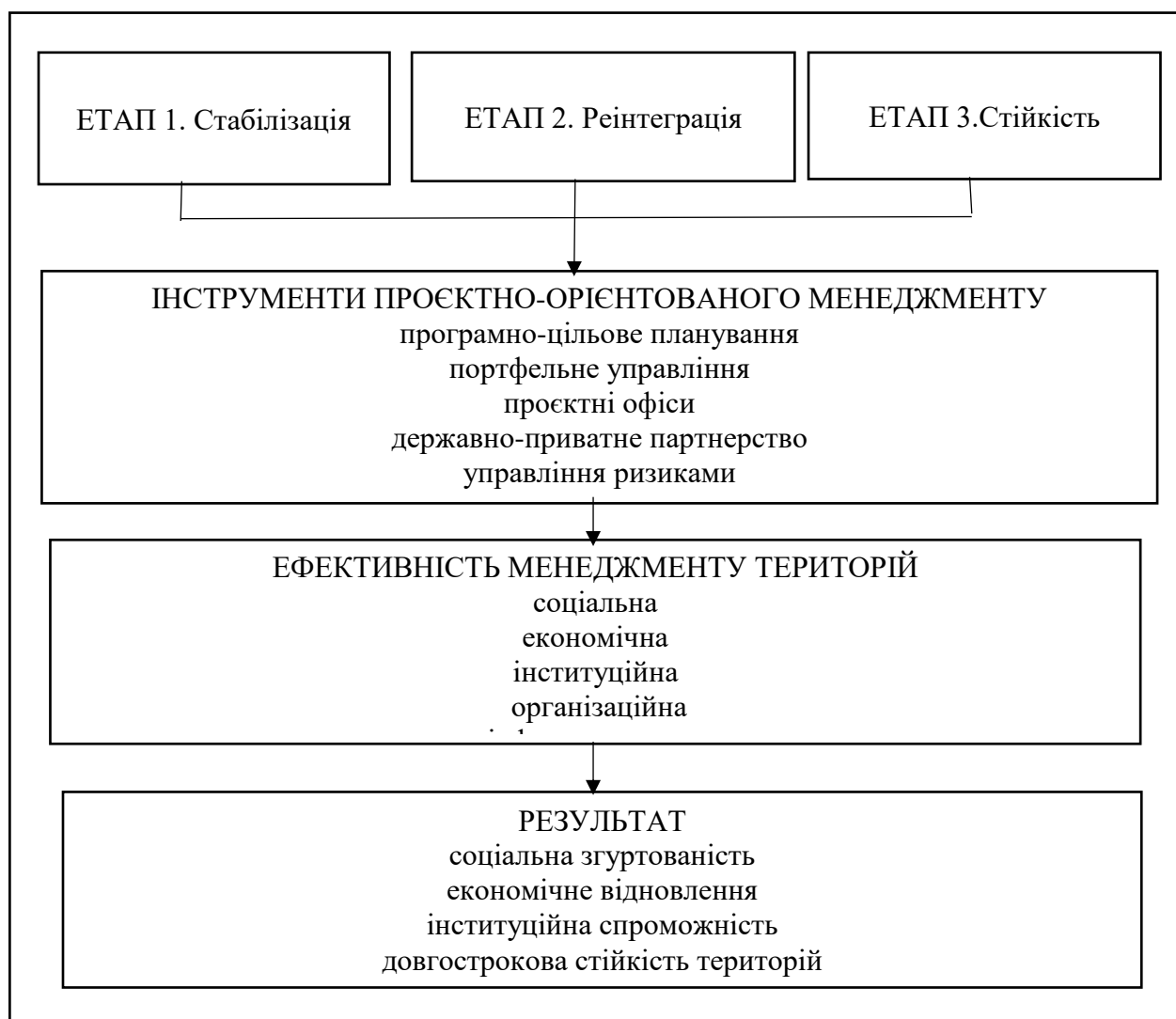
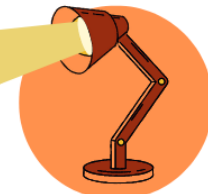
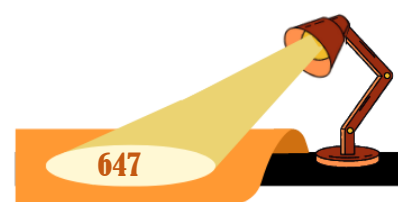
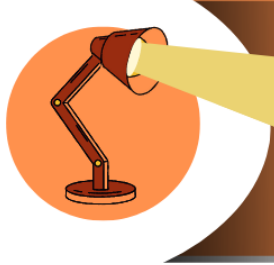


Рис. 1. Проектно-орієнтована модель реінтеграційного менеджменту територій

Запропонована проектно-орієнтована модель менеджменту територій базується на поетапній реінтеграції та передбачає реалізацію управлінських рішень через систему взаємопов'язаних проектів розвитку. У межах моделі реінтеграція розглядається як безперервний процес, що охоплює стадії стабілізації, активної реінтеграції та формування довгострокової стійкості територій. Ключовим інструментом реалізації моделі виступає портфель проектів, який формується з урахуванням стратегічних пріоритетів територіального розвитку та ресурсних можливостей громад. Використання інструментів проектно-орієнтованого менеджменту забезпечує досягнення комплексної ефективності, що проявляється у соціальних, економічних, інституційних, організаційних та інфраструктурних результатах. Таким чином, ефективність у запропонованій моделі виступає не окремим показником, а інтегрованим результатом узгодженої реалізації проектів реінтеграції територій.





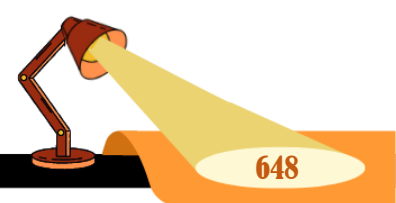
Отже, застосування проектно-орієнтованої моделі менеджменту територій на основі визначених інструментів, елементів і критеріїв ефективності дозволяє сформулювати цілісну систему управління територіальним розвитком. Така система забезпечує не лише відновлення територій у процесі реінтеграції, а й створює передумови для їх довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та інституційного розвитку.

**Висновок.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність застосування проектно-орієнтованої моделі менеджменту територій як ефективного інструменту забезпечення реінтеграційних процесів в умовах повоєнного відновлення. Доведено, що реінтеграція територій у сучасних трансформаційних умовах не може розглядатися виключно як адміністративно-управлінський або відновлювальний процес, а має формуватися як комплексна система узгоджених проектних дій, спрямованих на соціальну згуртованість, економічне відновлення та інституційну спроможність територіальних громад.

Проектно-орієнтована модель менеджменту територій забезпечує перехід від фрагментарних та реактивних управлінських рішень до цілісного, структурованого та результатноорієнтованого підходу до реінтеграції. У межах цієї моделі реінтеграція виступає не лише кінцевою метою, а й наскрізним принципом організації управлінських процесів, який реалізується через формування портфелів проектів розвитку, міжсекторну взаємодію, залучення ресурсів та активну участь місцевих громад. Ефективність у запропонованій моделі розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує соціальні, економічні, інституційні, організаційні та інфраструктурні виміри. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише досягнення запланованих кількісних показників, але й якість організації проектної діяльності, стійкість результатів та здатність територій до подальшого розвитку. Запропонована система критеріїв ефективності забезпечує можливість об'єктивного моніторингу реінтеграційних процесів, своєчасного коригування управлінських рішень і підвищення результативності використання ресурсів.

Встановлено, що інтеграція проектного підходу в менеджмент територій сприяє посиленню ролі органів місцевого самоврядування як активних суб'єктів реінтеграції, здатних не лише реалізовувати державну політику, а й формувати власні ініціативи розвитку з урахуванням локальних потреб і потенціалу. Водночас проектно-орієнтована модель створює умови для формування партнерських мереж, залучення приватного сектору та міжнародної допомоги, що є критично важливим для ефективного відновлення територій.

Таким чином, проектно-орієнтована модель менеджменту територій постає як цілісна управлінська конструкція, у якій реінтеграція та ефективність виступають взаємопов'язаними та взаємозалежними складовими. Реінтеграція визначає стратегічну спрямованість моделі, тоді як ефективність забезпечує





практичну реалізацію її цілей через досягнення сталих соціально-економічних результатів. Реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню керованості реінтеграційних процесів, зміцненню спроможності територіальних громад та формуванню основ для сталого розвитку територій у довгостроковій перспективі.

**Література:**

1. Топоркова О.А., Ковальчук Є.В., Долгушин І.В. Проектно-орієнтоване управління з використанням інтелектуально-інноваційних рішень. *Економіка і регіон*, 2025. № 1(96). С. 156-163 DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3759
2. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. Аналітична записка розроблена в рамках проекту “Доказова політика для спроможності територіальних громад”, що впроваджується Київською школою економіки (KSE) за підтримки Національного фонду демократії (NED). URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>
3. Управління стратегічним розвитком об’єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
4. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
5. Проскура В.Ф., Зарічна О.В., Кашин А.В. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2(49), С. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>
6. Waf Ahmed Belbachir Territorial Management: A Tool for Local Development. The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences. International Conference on Management Economics and Business (IConMEB), November, 16-19, 2023, Antalya/Turkey. P. 82-84 DOI: 10.55549/epess.1412822
7. Brown C.J. A comprehensive organisational model for the effective management of project management South African Journal of Business Management, 2008. № 3. P.1-10 DOI:10.4102/sajbm.v39i3.561
8. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91.
9. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023>
10. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об’єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2022. Том 6 (47), С. 352-364 DOI: 10.55643/fcaptr.6.47.2022.3896
11. Громади-учасниці програми «Створення проектного офісу в громаді» отримують додаткові можливості URL: <https://u-lead.org.ua/news/465>
12. Корнієнко О. Аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн Європейського Союзу. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Випуск 33. С. 36-50. DOI: 10.35432/tisb332025323298





**References:**

1. Toporkova O.A., Kovalchuk Ye.V., Dolhushyn I.V. (2025) Proiektno-orientovane upravlinnia z vykorystanniam intelektualno-innovatsiinykh rishen [Project-oriented management using intellectual and innovative solutions] *Ekonomika i rehion*, 2025. № 1(96). S. 156-163 DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3759 [in Ukrainian]
2. Proiektnyi menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problemy ta mozhlyvi rishennia [Project management at the level of territorial communities: problems and possible solutions.]. Analitichna zapyska rozroblena v ramkakh proiektu “Dokazova polityka dlia spromozhnosti terytorialnykh hromad”, shcho vprovadzhuetsia Kyivskoiu shkoloiu ekonomiky (KSE) za pidtrymky Natsionalnogo fondu demokratii (NED). URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapyska.-Proiektnyi---menedzhment-v-gromadah.pdf>
3. Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty [Managing the strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools] : monohrafiia ; za zah. ta nauk. red. S. M. Serohina, Yu. P. Sharova. D. : DRIDU NADU, 2016. 276 s. [in Ukrainian]
4. Administratyvne upravlinnia terytorialnymy hromadamy [Administrative management of territorial communities] : navch. posib. / V. M. Babaiev ta kol. avt. ; Kharkiv. nats. un-t misk. hospva im. O. M. Beketova. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2022. 292 s. [in Ukrainian]
5. Proskura V.F., Zarichna O.V., Kashyn A.V. (2024) Proiektnyi pidkhid do upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh vyklykiv viiny [A project approach to managing territorial communities in the face of war challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2024. № 2(49), S. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4> [in Ukrainian]
6. Waf Ahmed Belbachir (2023) Territorial Management: A Tool for Local Development. The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences. International Conference on Management Economics and Business (IConMEB), November, 16-19, 2023, Antalya/Turkey. P. 82-84 DOI: 10.55549/epess.1412822 [in English]
7. Brown C.J. (2008) A comprehensive organisational model for the effective management of project management South African Journal of Business Management, 2008. № 3. P.1-10 DOI: 10.4102/sajbm.v39i3.561 [in English]
8. Polikrovskiy R. (2024) Proiektnyi pidkhid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: essence and features of application in the field of public administration]. *Visnyk ekonomiky*. 2024. Vyp. 2. C. 82–91. [in Ukrainian]
9. Monastyrskiy H., Volosiuk M. (2021) Instytutsiini dysbalansy modeli upravlinnia rozvytkom terytorii [Institutional imbalances of the territorial development management model]. *Visnyk ekonomiky*. 2021. Vyp. 4. S. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023> [in Ukrainian]
10. Semyhulina I., Yaroshenko I., Krasnonosova O., Kozyrieva O. (2022) Prohramno-proiektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostоровym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy [Program-project approach to public management of spatial development of united territorial communities by their types]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 2022. Tom 6 (47), S. 352-364 DOI: 10.55643/fcapt.6.47.2022.3896 [in Ukrainian]
11. Hromady-uchasnytsi prohramy «Stvorennia proiektnoho ofisu v hromadi» otrymaidut dodatkovu mozhlyvost [ Communities participating in the “Creation of a Project Office in a Community” program will receive additional opportunities] URL: <https://u-lead.org.ua/news/465> [in Ukrainian]
12. Korniienko O. (2025) Analiz efektyvnosti funktsionuvannia system terytorialnoi orhanizatsii vlady krain Yevropeiskoho Soiuzu [Analysis of the effectiveness of the functioning of the systems of territorial organization of government in the European Union countries]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. 2025. Vypusk 33. S. 36-50. DOI: 10.35432/tisb332025323298 [in Ukrainian]

