

Consulting. 2025. <https://efs.consulting/en/insight/circular-economy-benefits>
"Reaching 2030's residual municipal waste target - why recycling is not enough". *European Environment Agency*. 2022. <https://www.eea.europa.eu/publications/reaching-2030s-residual-municipal-waste>
"Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 r." [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022]. *Derzhavna sluzhba statystyky*. 2023. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf

Shcherbyna, V. V. "Tsyrukliarna ekonomika yak osnova staloho rozvytku morskoi haluzi" [Circular Economy as the Basis for Sustainable Development of the Maritime Industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71 (2025).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-89>
"The Circularity Gap Report – 2019". *Circular Economy (PACE)*. 2019. https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/circularity_gap_report_2019.pdf

УДК 351.9:681.51.004.65

JEL: H73; H79; R58

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-373-380>

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

©2025 ОСИПЕНКО С. О., ЗАХАРОВА Н. Ю.

УДК 351.9:681.51.004.65

JEL: H73; H79; R58

Осипенко С. О., Захарова Н. Ю. Проблеми формування управлінської спроможності територіальних громад з використанням інструментів проєктного менеджменту

Метою статті є виявлення, систематизація та аналіз викликів та загроз, що сповільнюють процес упровадження проєктного менеджменту в систему управління територіальних громад в умовах воєнного стану. Проаналізовано ключові аспекти реалізації реформи децентралізації влади в Україні, що стали основою для запровадження нових управлінських підходів на рівні територіальних громад, одним із яких є проєктний менеджмент. Установлено, що в результаті впливу ряду причин подолати всі деструктивні явища в системі управління територіальними громадами в ході реформи так і не вдалося. Під час повномасштабної війни здобутки реформи децентралізації влади були частково втрачені та загострили наявні проблеми ще більше. Авторами уточнено та деталізовано існуючі проблеми та недоліки в побудові сучасної системи управління територіальними громадами в Україні. Встановлено, що проєктний менеджмент є ключовим інноваційним інструментом для органів місцевого самоврядування, здатним забезпечити залучення додаткового фінансування, адаптацію до кризових викликів та підтримку сталого розвитку громад. Виділено ключові загрози, які гальмують ефективну реалізацію проєктної діяльності на рівні територіальних громад в умовах повномасштабної війни, а саме: брак кваліфікованих кадрів, відсутність стратегічного бачення, слабкий рівень партнерства та міжмуніципальних зв'язків. Визначено, що подальше впровадження проєктного менеджменту потребує зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та розвитку відповідної управлінської культури.

Ключові слова: проєктний менеджмент, децентралізація, територіальна громада, система управління.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Осипенко Світлана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (вул. Наукового містечка, 59, Запоріжжя, 69000, Україна)

E-mail: osypenko.so@gmail.com

Захарова Наталія Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (вул. Наукового містечка, 59, Запоріжжя, 69000, Україна)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

UDC 351.9:681.51.004.65

JEL: H73; H79; R58

Osypenko S. O., Zakharova N. Yu. Problems of Forming the Managerial Capacity of Territorial Communities Using Project Management Tools

The aim of the article is to identify, systematize, and analyze the challenges and threats that slow down the process of implementing project management in the governance system of territorial communities under martial law. The key aspects of the decentralization reform in Ukraine have been analyzed, which formed the basis for introducing new managerial approaches at the level of territorial communities, one of which is project management. It has been determined that due to a number of factors, it has not been possible to overcome all destructive phenomena in the management system of territorial communities during the reform. During the full-scale war, the achievements of the decentralization reform were partially lost and the existing problems were exacerbated even further. The authors have clarified and detailed the existing problems and shortcomings in building a modern governance system for territorial communities in Ukraine. It has been further determined that project management is a key innovative tool for local self-government authorities, capable of attracting additional funding, adapting to crisis challenges, and supporting the sustainable development of communities. Key threats hindering the effective implementation of project

activities at the level of territorial communities amidst full-scale war have been identified, specifically: the lack of qualified personnel, the absence of a strategic vision, a weak level of partnership, and inter-municipal connections. It has been defined that further implementation of project management requires strengthening the institutional capacity of local self-government authorities and developing an appropriate managerial culture.

Keywords: project management, decentralization, territorial community, management system.

Fig.: 1. Bibl.: 10.

Osyenko Svitlana O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Bohdan Khmelnytsky State Pedagogical University of Melitopol (59 Naukovoho mistechka Str., 69000, Ukraine)

E-mail: osyenko.so@gmail.com

Zakharova Natalia Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Administration, Bohdan Khmelnytsky State Pedagogical University of Melitopol (59 Naukovoho mistechka Str., 69000, Ukraine)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

Проблема пошуку та залучення додаткових джерел фінансування територіальних громад доволі гостро стояла в усі часи. Це обумовлено тим, що бюджетні ресурси завжди мають обмежений характер і повною мірою не можуть задовольнити всі потреби територіальних громад.

Відповідно, в умовах повномасштабної війни та проголошення воєнного стану по всій території України питання залучення додаткових джерел фінансування для територіальних громад набули ще більшої актуальності. Внаслідок бойових дій та ракетних обстрілів значних руйнувань зазнали об'єкти соціальної й виробничої інфраструктури, житловий фонд, що, своєю чергою, призвело до зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та активізації міграційних процесів. Усе це негативно позначилось на рівні підприємницької активності в громадах, погіршився інвестиційний клімат, загострилась і наростає економічна криза в країні в цілому і, як результат, рівень фінансової спроможності територіальних громад має постійну тенденцію до зниження. Тобто територіальні громади зіткнулись з рядом нестандартних викликів та загроз управлінського досвіду, вирішення яких вони ще не мали, а найголовніше при цьому – не маючи у своєму розпорядженні достатнього обсягу фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Отже, в умовах воєнного стану та в період повоєнної відбудови органи місцевого самоврядування потребують запровадження новітніх інструментів управління та активного використання сучасних механізмів реагування на потреби мешканців територіальних громад. З огляду на це, варто зазначити, що саме проектний менеджмент, а також програмно-цільовий підхід фінансування діяльності органів місцевого самоврядування є ключовими гарантими залучення необхідних видів ресурсів з метою забезпечення відновлення та подальшого розвитку громад.

Питання запровадження та використання проектного менеджменту в системі управлін-

ня громадами з метою вирішення ряду завдань, пов'язаних з соціально-економічним розвитком територій, знайшли своє відображення в науковому доробку провідних вітчизняних дослідників, а саме: З. Бурик, І. Запужляк, О. Красноносової, О. Козирева, А. Полянської, О. Попроцького, І. Семигуліної, І. Ярошенка та багатьох інших. Проте на сьогоднішній день майже відсутні дослідження проблем, які стримують впровадження проектного менеджменту в управлінську практику територіальних громад, попри його значний потенціал як ефективного інструменту в умовах воєнного стану.

Метою статті є виявлення, систематизація та аналіз викликів та загроз, що сповільнюють процес упровадження проектного менеджменту в систему управління територіальних громад в умовах воєнного стану.

Від початку реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, одним із ключових завдань якої було забезпечення незалежних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення виконання місцевою владою власних і делегованих повноважень [1], на законодавчому рівні було закріплено ряд положень, що дозволили використовувати нові засоби та інструменти залучення фінансових ресурсів. Відповідно, дані кроки були зроблені з метою забезпечення достатнього рівня фінансової спроможності територіальних громад.

Одним із таких інструментів по праву слід вважати проектний менеджмент. Адже використання проектів у місцевому самоврядуванні як інструменту реалізації стратегічних цілей розвитку територіальних громад дозволяє залучати додаткові ресурси (кошти з державного бюджету, які спрямовані на розвиток територіальних громад, і гранти, що надаються іншими фінансовими установами та інвесторами для реалізації проектів, відібраних на конкурсних засадах) і реалізувати низку проектів для реалізації стратегічних ініціатив [2, с. 248].

Крім того, введення в практику функціонування територіальних громад інструментарію співробітництва, що також можна віднести до структури проектного менеджменту, вплинуло на розширення сфери можливостей територій, тим самим створюючи додаткові сприятливі умови для застосування програмно-проектного підходу в місцевому самоврядуванні. Можливості використання зазначеного підходу представлені через різні форми взаємодії громад і територій. Мається на увазі реалізація групових проектів, фінансування за рахунок об'єднання зусиль, спільне будівництво та обслуговування об'єктів інфраструктури, впровадження колективної системи управління тощо [3, с. 354].

Проте слід зауважити, що на сьогоднішній день елементи проектного менеджменту так і не знайшли широкого застосування в органах державної влади та місцевого самоврядування, які, за висновком Дурман О. Л., продовжують використовувати або командно-адміністративні методи, або поодинокі новітні підходи функціонального менеджменту [4, с. 143].

Аналітики зазначають, що до повномасштабної війни в громадах недостатньо приділяли увагу проектному менеджменту як важливій діяльності для розвитку та досягнення цілей громади. Адже 20% опитаних представників місцевої влади тери-

торіальних громад у 2021 р. не здійснювали проектну діяльність взагалі, а у 62% громад такою роботою займався голова або ініціативні співробітники. Відсутність або низька увага до проектного підходу на рівні керівництва та команди органів місцевого самоврядування призвела до втрати можливостей і переваг проектно-орієнтованого підходу в управлінні діяльністю територіальної громади [5].

Дана ситуація стала наслідком того, що в ході реалізації реформи децентралізації влади в Україні на законодавчому, методичному, організаційному рівнях були вирішені частково або не отримали достатньої уваги ряд деструктивних питань, які роками накопичувались в системі державного управління та були наслідком жорсткої централізації влади в пострадянський період розбудови інституту місцевого самоврядування (рис. 1).

Ключовою проблемою, з якою зіткнулись органи місцевого самоврядування, і яка, зокрема, має негативний вплив на запровадження проектного менеджменту як ефективного інструменту управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, є низький рівень їх спроможності. Ця спроможність охоплює як кадровий потенціал, так і інституційну, організаційну, фінансову та аналітичну здатність громад реалізо-

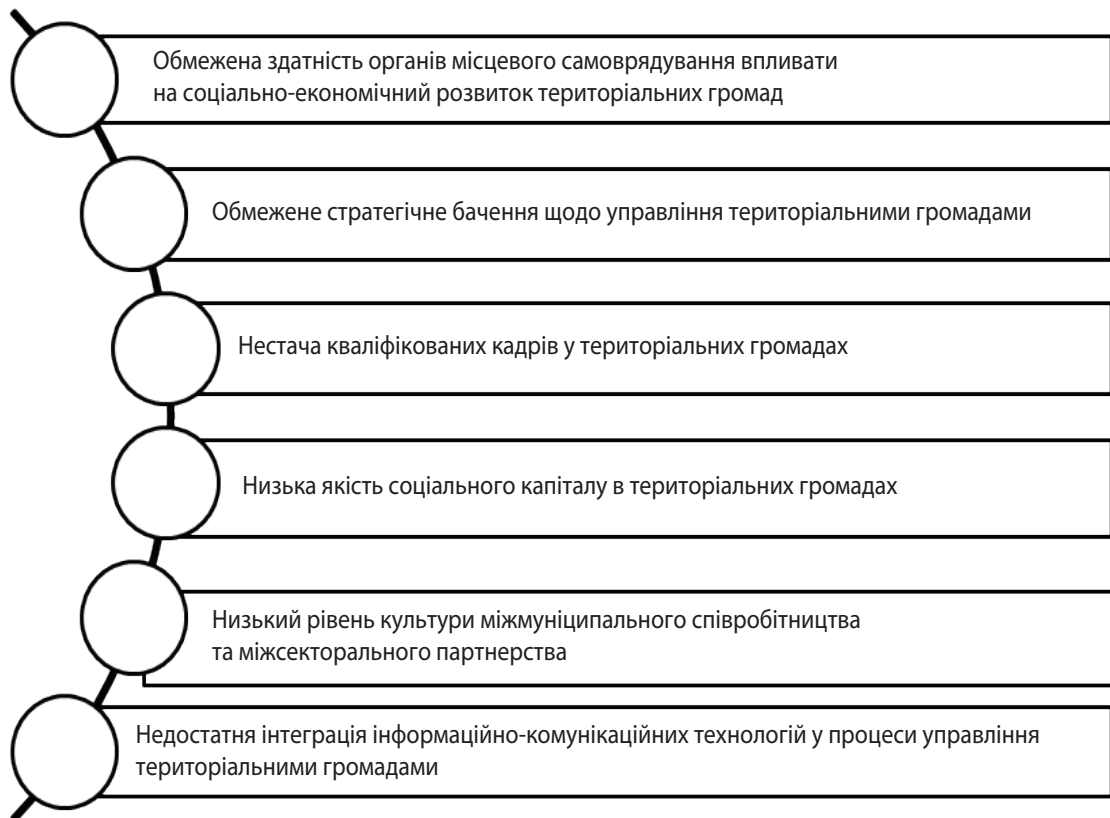


Рис. 1. Проблеми та недоліки в побудові сучасної системи управління територіальними громадами в Україні
Джерело: доопрацьовано [6].

увати комплексні проекти, забезпечувати їх якісне планування, координацію та моніторинг, що є критично важливим в умовах викликів воєнного часу.

Так, вирішальну роль в розбудові децентралізованої моделі державного управління в Україні було покладено на адміністративно-територіальну реформу, оскільки вона повинна була забезпечити формування спроможних громад, здатних задовольняти не лише мінімальні соціальні потреби населення, а й комплексний і системний розвиток територій, посилити рівень фінансової самостійності органів місцевого самоврядування в межах забезпечення власних повноважень, сприяти збалансуванню загальнодержавних інтересів з інтересами територіальних громад, стимулювати підприємницьку діяльність тощо [7, с. 356].

Реалізація давно назрілої адміністративно-територіальної реформи дійсно створила підґрунтя для забезпечення спроможності місцевих органів самоврядування впливати на соціально-економічний розвиток територій, але при цьому подолати формальні та неформальні інституційні обмеження так і не вдалося, що зумовлено рядом причин.

По-перше, під час реалізації адміністративно-територіальної реформи, а саме, на етапі добровільного об'єднання територіальних громад, урядом було запропоновано Методику формування спроможних громад [8], в якій було окреслено критерії, що дозволяли визначити рівень спроможності майбутніх об'єднаних територіальних громад. Проте дані критерії були занадто уніфікованими, адже не враховували показники фінансової, економічної та інфраструктурної спроможності територіальних громад. Відповідно, це позначилося на рівні спроможності новостворених територіальних громад забезпечувати мешканців якісними суспільними послугами та благами.

По-друге, після реалізації реформи децентралізації влади як на місцевому, так і на державному рівні використовується формальний підхід щодо моніторингу та оцінки спроможності окремої територіальної громади, та в цілому місцевого самоврядування в Україні. Такий підхід зосереджується, головним чином, на кількісних показниках (бюджетні надходження, чисельність населення, площа територіальної громади, базові інфраструктурні об'єкти тощо), при цьому якісні аспекти так і залишаються поза увагою або розглядаються поверхнево.

Внаслідок низької спроможності територіальних громад більшість програм і проектів, що реалізуються на місцевому рівні, мають низку суттєвих недоліків. Зокрема, їм часто бракує чітко визначених пріоритетів та взаємопов'язаних заходів, що ускладнює стратегічне планування. Більшість

проектів формуються не відповідно до реальних потреб громади, а виходячи з доступного фінансування. Крім того, реалізація таких ініціатив здебільшого не пов'язана із загальною стратегією розвитку громади та не враховує можливі довгострокові наслідки, що знижує їхню ефективність і сталість.

По-третє, призупинення подальшої реалізації реформи децентралізації влади в Україні, а за рядом напрямів навіть посилення централізаційних тенденцій. Повномасштабна війна внесла свої корективи, і проведення подальшої реформи децентралізації з метою посилення спроможності територіальних громад стало неможливим через обмеження безпекового, фінансового та інституційного характеру. Тому, як слушно зауважив Качмарський Є. І., «конфлікт у системі «центральна влада – регіональна влада – органи місцевого самоврядування» в умовах воєнного стану набуває ще більшої актуальності» [9, с. 42].

Усфері реалізації проектного менеджменту на рівні територіальних громад конфлікт інтересів між місцевими органами самоврядування, регіональною та державною владою відповідно є наслідком інституційної напруги, що проявляється в розподілі повноважень між всіма рівнями влади, рівнем фінансового забезпечення, організаційної спроможності, впливі політичних чинників на стратегічні управлінські рішення.

При цьому слід зауважити, що перелік причин, які обумовили формальні та неформальні інституційні обмеження спроможності місцевих органів самоврядування впливати на соціально-економічний рівень розвитку територій багатий, і більшість з них постали дуже гостро саме під час повномасштабної війни. Відповідно, подолати або зменшити їх вплив можливо за умов комплексних реформ у системі державного управління вже в післявоєнний період. На сьогоднішній день представникам місцевої влади краще сконцентрувати свою увагу на існуючих в їх розпорядженні інструментах управління соціально-економічним розвитком територіальних громад і почати їх використовувати більш ефективно.

Щодо обмеженого стратегічного бачення в системі управління територіальними громадами, необхідно відмітити, що у представників місцевої влади відсутні довгострокова візія та цілі соціально-економічного розвитку територіальних громад. Адже тривалий період часу місцеві органи самоврядування функціонували в жорстких централізованих умовах, і прийняття всіх стратегічних рішень здійснювалося виключно на державному рівні влади.

Відповідно до Стратегії розвитку територіальних громад дуже часто не враховують місцеву спе-

цифіку, актуальні проблеми громад і потенціал регіону, що перетворює їх на формальний документ, який розробляється виконавчими органами відповідної сільської, селищної, міської ради виключно з метою дотримання норм і вимог чинного законодавства. Як правило, це пов'язано зі схильністю керівників територіальних громад, працівників місцевих органів самоврядування, а також місцевих депутатів до консервативного та шаблонного мислення, яке сформувалося в пострадянський період становлення системи публічного управління.

Тому стратегічне планування на рівні територіальних громад перетворюється на певну бюрократизовану формальність. До того ж, таке ставлення з боку представників місцевих органів самоврядування пов'язане з доволі низьким рівнем їх професійної кваліфікації, а в деяких випадках – і з відсутністю відповідних кадрів, що є не менш вагомою проблемою для територіальних громад.

Так, нестача кваліфікованих кадрів у громадах (особливо сільських) є глибокою системною проблемою, що загрожує сталому розвитку територій, подальшій реалізації реформ, а також ефективному управлінню на рівні місцевого самоврядування. Фахові спеціалісти та управлінці, а також перспективна молодь воліють працевлаштовуватись у межах регіональних або загальнодержавних центрів економічного зростання, де матимуть можливість отримувати більшу заробітну плату, кар'єрне зростання, розширення професійних і соціальних зв'язків, простір для самореалізації тощо. До цього слід додати демографічні проблеми та вимушену міграцію населення, пов'язану з повномасштабною війною, що стали одним із ключових викликів для України в цілому.

Такий стан речей обумовлює значні диспропорції у кадровому забезпеченні між сільськими та міськими територіальними громадами, що, своєю чергою, негативно позначається на їх спроможності ефективно реалізовувати власні повноваження. Хоча слід відмітити, що кадрові проблеми також притаманні й міським територіальним громадам, проте відчуються вони не так гостро, як у сільських.

У цілому актуальність кадрового забезпечення місцевих органів самоврядування набуває свого змістовного навантаження в контексті сучасних викликів, пов'язаних з необхідністю впровадження цифрових технологій, здійснення проектної діяльності, підвищення вимог до прозорості управлінських процесів тощо.

Нестача висококваліфікованих кадрів зумовлює низький рівень проектної діяльності, слабку інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, а також обмежену здатність залуча-

ти зовнішні інвестиції чи ефективно використовувати державні та міжнародні ресурси.

Згідно з досвідом європейських країн, які так само, як і Україна, нещодавно стали на шлях демократичного розвитку, в першу чергу це пов'язано з тим, що при організації та управлінні проектною діяльністю саме на рівні місцевої влади простежується низький рівень гнучкості, а також високий рівень навантаження на представників органів місцевого самоврядування, що розробляють та приймають участь в реалізації проектів. Крім того, ці виклики стають ще більшими, якщо фінансування проекту планується за рахунок грантів ЄС або інших фінансових інструментів, які вимагають великої точності, а отже, виняткових навичок проектного менеджменту [10].

У таких умовах ефективність реалізації проектів значною мірою залежить від рівня професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування, їхньої здатності до адаптації в умовах багаторівневої взаємодії з донорами, контролюючими структурами та іншими зацікавленими сторонами. Відсутність належної проектної культури, обмеженість ресурсів, а також недостатня інституційна підтримка з боку держави спричиняють труднощі не лише на етапі підготовки проектної документації, але й під час подальшого моніторингу, оцінювання ефективності та звітності.

Також в умовах сьогодення слід звернути увагу на проблеми недостатньої кадрової спроможності місцевих органів самоврядування щодо освоєння зовнішніх ресурсів, що, своєю чергою, знижує конкурентоспроможність територіальних громад у процесах залучення міжнародної технічної допомоги, яка є важливим ресурсом в подоланні наслідків війни. Таким чином, формування ефективної системи підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, зокрема в галузі проектного менеджменту, є важливим чинником підвищення результативності розвитку громад у сучасних умовах.

Наступна проблема, яка гальмує розбудову сучасної системи управління територіальними громадами і значною мірою є наслідком описаних вище проблем, є низька якість соціального капіталу в громадах.

Так, мешканці територіальних громад, включно з місцевим бізнесом, зазвичай не повною мірою довіряють органам місцевого самоврядування, тож обмежують свою взаємодію з ними. Як наслідок, керівництво територіальних громад часто просто не розуміє реальних потреб місцевого бізнесу та не обговорює з ним важливі управлінські рішення [6]. Перш за все, це обумовлено низьким рівнем комунікації між органами місцевого самоврядування,

бізнесовими структурами та мешканцями територіальних громад.

Відсутність відповідно налагодженої комунікації ускладнює формування спільного бачення пріоритетів розвитку громади, створюючи бар'єри для впровадження партнерських підходів у місцевому управлінні. У результаті знижується якість прийнятих управлінських рішень, оскільки вони формуються без урахування інтересів ключових стейкхолдерів. Це також негативно впливає на імплементацію проектного менеджменту, який передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін у плануванні, реалізації та моніторингу ініціатив місцевого розвитку. Без налагодженої горизонтальної взаємодії між владою, бізнесом і громадою проектна діяльність втрачає свою ефективність та стійкість, що стримує соціально-економічний розвиток територіальних громад, а в повоєнний період буде впливати на здатність відновити економічний потенціал територіальних громад.

Недостатній рівень розвитку соціального капіталу в територіальних громадах зумовив формування ще одного суттєвого бар'єра, що негативно впливає на темпи соціально-економічного розвитку територій.

Міжмуніципальне співробітництво передбачає налагодження сталих механізмів координації дій між сусідніми громадами задля спільного вирішення інфраструктурних та екологічних проблем, забезпечення соціального захисту громадян, а також економічного розвитку регіонів тощо. Водночас, міжсекторальне партнерство включає взаємодію між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, освітніми та науковими установами.

З точки зору проектного менеджменту відсутність налагодженої культури міжмуніципального співробітництва та міжсекторального партнерства значно ускладнює реалізацію стратегічно важливих проектів на місцевому рівні. Однією з основ проектного управління є координація ресурсів, управління зацікавленими сторонами та забезпечення синергії між усіма учасниками проектного менеджменту. Проте в умовах фрагментованого управління громади часто реалізують проекти ізольовано, без урахування регіонального контексту, що призводить до нераціонального використання коштів, дублювання функцій і недостатнього ефекту від упроваджених ініціатив. Особливо це критично для масштабних проектів інфраструктурного розвитку, охорони навколишнього середовища або цифрової трансформації, які вимагають інтегрованого підходу та спільного фінансування.

Крім того, відсутність міжсекторального партнерства обмежує доступ до експертизи, інно-

ваційних рішень і додаткових джерел ресурсів (зокрема, з боку бізнесу чи міжнародних донорів). Це знижує якість підготовки проектів, ускладнює етапи планування, реалізації та моніторингу.

Формування культури співробітництва потребує не лише нормативно-правового забезпечення, яке, до речі, на сьогоднішній день побудовано дуже вдало, але й зміни управлінського мислення, інституційної зрілості та довіри між суб'єктами партнерства. Тому подолання цієї проблеми є критично важливим для сталого розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Останньою, але не менш важливою проблемою, з якою стикаються органи місцевого самоврядування в побудові сучасної системи управління територіальними громадами, є недостатня інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління територіальними громадами. Такий стан є не лише технічним, але й інституційно-соціальним викликом, оскільки впровадження цифрових рішень передбачає наявність розвиненої культури співпраці, довіри, обміну даними та відкритого управління, що значною мірою відсутнє в багатьох громадах.

Цифрова трансформація управлінських процесів потребує сталого діалогу між владою, громадськістю та бізнесом, технічної спроможності органів місцевого самоврядування, а також політичної волі на місцях. Натомість, за умов низької взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку, цифрові інструменти сприймаються як формальний обов'язок або зовнішній тиск, а не як ефективний засіб досягнення стратегічних цілей. Це, своєю чергою, призводить до фрагментарного використання інформаційно-комунікаційних технологій, низької якості цифрових сервісів та втрати потенціалу модернізації управління в умовах децентралізації.

Наслідком такої ситуації є ускладнення процесу впровадження проектного менеджменту на рівні територіальних громад як сучасного й ефективного інструменту управління. Проектна діяльність, що передбачає планування, моніторинг, взаємодію зі стейкхолдерами, обробку великих обсягів даних і використання електронних платформ для управління ресурсами, значною мірою залежить від цифрової спроможності органів місцевого самоврядування. За відсутності належної ІКТ-інфраструктури, а також навичок її використання серед посадових осіб, проектний підхід не може реалізовуватись повною мірою, втрачаючи свою гнучкість, прозорість і результативність. У результаті знижується якість підготовки проектів, обмежується можливість залучення грантових коштів та інвестицій, а також ускладнюється

контроль за виконанням ініціатив місцевого розвитку.

Отже, в умовах повномасштабної війни саме ці деструктивні чинники, з якими стикались місцеві органи самоврядування і раніше, загострились ще більше, що в результаті призвело до послаблення системи управління територіальними громадами. До того ж, більшість надбань реформи децентралізації влади втратили свою результативність і потребують подальших інституційних змін. Для більшості громад саме ці фактори і стали стримуючими в успішному запровадженні проектного менеджменту у свою діяльність.

ВИСНОВКИ

Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану дає підстави стверджувати, що запровадження проектного менеджменту на рівні територіальних громад є важливим інструментом управління, який здатен забезпечити адаптивність, стійкість і розвиток громад у кризових умовах.

Проте реалізація цього підходу сповільнюється низкою проблем і загроз, які не вдалося подолати на етапі реалізації реформи децентралізації влади, а в кризових умовах загострились ще більше. Всі ці чинники в сукупності унеможливають повноцінну імплементацію положень проектного менеджменту як на етапі планування, так і на етапах реалізації, моніторингу та оцінки проектів.

Разом із тим, в умовах воєнного стану і майбутньої повоєнної відбудови саме проектний менеджмент виступає ключовим інструментом залучення альтернативних джерел фінансових ресурсів, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення потенціалу громад. Вікно можливостей, що відкрилося завдяки міжнародній технічній допомозі та грантовій підтримці, має бути використано місцевими органами влади через інституціоналізацію проектного підходу, формування відповідної культури управління, розвиток партнерства та цифрову трансформацію.

Таким чином, подальше дослідження має бути зосереджене на пошуку практичних механізмів запровадження проектного менеджменту, адаптованого до умов кризового управління, а також на вдосконаленні системи підготовки кадрів у сфері муніципального управління. Лише за таких умов територіальні громади зможуть не тільки подолати наслідки повномасштабної війни, але й сформувати нову систему управління соціально-економічним розвитком громад, засновану на гнучкості, ефективності та стійкості місцевих органів самоврядування. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>
2. Бурик З. М., Попроцький О. П. Управління проектами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 247–256. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806)
3. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видам. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6. С. 352–364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3896>
4. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 140–147. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18>
5. Савісько М., Гацько В. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. *Аналітична записка*. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>
6. Борщевський В. Проектний менеджмент для територіальних громад: основні пріоритети в контексті перспектив повоєнної модернізації. *Аналітична доповідь*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/proiektnyi-menedzhment-dliaterytorialnykh-hromad-osnovni-priorytety-v-konteksti-perspektyv-povoiennoi-modernizatsii/>
7. Осипенко С. О., Когут І. А. Адміністративно-територіальна реформа як основа побудови фінансової децентралізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. № 1–2. С. 355–364. URL: <https://core.ac.uk/download/553642049.pdf>
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» від 08.04.2015 р. № 214. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-p#Text>
9. Качмарський Є. І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. *Політичне життя*. 2023. № 4. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>
10. Krgan L., Cvitkovic I., Klecina A., Pupavac D. Project Management Methodology in Regional Self-Government Units. *Systems*. 2023. Vol. 11. Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11030143>

REFERENCES

- Borshchevskiy, V. "Proiektnyi menedzhment dlia terytorialnykh hromad: osnovni priorytety v konteksti perspektiv povoiennoi modernizatsii" [Project Management for Territorial Communities: Main Priorities in the Context of Post-War Modernization Prospects]. *Analichna dopovid*. <https://uplan.org.ua/analytics/proiektnyi-menedzhment-dlia-terytorialnykh-hromad-osnovni-priorytety-v-konteksti-perspektiv-povoiennoi-modernizatsii/>
- Buryk, Z. M., and Poprotskyi, O. P. "Upravlinnia proektamy u mistsevomu samovriaduvanni" [Project Management in Local Self-Government]. *Ekonomika i rehion*, no. 4 (2022): 247-256.
DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806)
- Durman, O. L. "Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia" [Use of Project Management in the Activities of Local Government Bodies]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 3 (2020): 140-147.
DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18>
- Kachmarskyi, Ye. I. "Rehionalna polityka v umovakh viiskovoho stanu v Ukraini" [Regional Policy in the Context of Military State in Ukraine]. *Politychne zhyttia*, no. 4 (2023): 37-43.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>
- Krpan, L. et al. "Project Management Methodology in Regional Self-Government Units". *Systems*, vol. 11, no. 3 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11030143>
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-n#Text>
- Osyenko, S. O., and Kohut, I. A. "Administrativno-terytorialna reforma yak osnova pobudovy finansovo detsentralizatsii" [Administrative-Territorial Reform as the Basis for Constructing Fiscal Decentralization]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomiczni nauky)*. 2017. <https://core.ac.uk/download/553642049.pdf>
- Savisko, M., and Hatsko, V. "Proiektnyi menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problemy ta mozhlyvi rishennia" [Project Management at the Level of Territorial Communities: Problems and Possible Solutions]. *Analichna zapyska*. 2023. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska-Proiektnyi-menedzhment-v-gromadah.pdf>
- Semyhulina, I. et al. "Prohramno-proiektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorovym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydam" [Program-Project Approach to Public Management of Spatial Development of United Territorial Communities by Their Types]. *Finansovokredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (2022): 352-364.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>

УДК 005.95/.96: 331.1

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-380-391>

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2025 БІЛОРУС Т. В., ЗИНЕНКО А. О.

УДК 005.95/.96: 331.1

JEL: M12

Білорус Т. В., Зиненко А. О. Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом організації

Стаття присвячена питанням інтеграції концепції сталого розвитку в систему управління персоналом організації. Доведено, що впровадження принципів сталості у сферу управління персоналом буде мати позитивний вплив на конкурентоспроможність організації, репутацію бренду роботодавця та глобальну привабливість для талантів. У дослідженні виокремлено та охарактеризовано ключові принципи сталого HRM (Human Resources Management), до яких належать: довгостроковість HR-підходів, інклюзія та соціальна справедливість, добробут працівників, гнучкість і адаптивність систем HRM, а також екологізація HR-процедур (green HRM). Проведено ґрунтовний аналіз міжнародних і вітчизняних управлінських практик впровадження принципів сталого HRM. Виявлено, що в цілому практики українських компаній у кризові часи узгоджуються з рекомендаціями провідних міжнародних організацій. Доведено, що теперішні гуманітарні кризи (пандемія та війна) активізували процеси реструктуризації системи управління персоналом на засадах сталого HRM, а саме: пріоритет здоров'я та благополуччя персоналу, гнучкість в організації праці, цифрова адаптивність і посилені корпоративна соціальна відповідальність. У дослідженні охарактеризовано особливості сталого управління персоналом у період повномасштабної війни, а також напрями її адаптації в період повоєнного відновлення. Розроблено та запропоновано до практичного використання «План впровадження елементів сталого управління персоналом у діяльність вітчизняних організацій», який передбачає три етапи, що охоплюють річний період. У статті охарактеризовано потенційні ризики щодо впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом (брак фінансування HR-ініціатив, опір змінам з боку адміністрації/персоналу, ескалація війни, вигорання ключових співробітників, відсутність швидких результатів), а також шляхи їх мінімізації.