
УДК 347.9
DOI: 10.33663/1563-3349-2026-100-654
ISSN 1563-3349

Я. Ф. ЖОВНІРЧИК

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено організаційно-інституційні засади проєктного менеджменту розвитком територіальних громад у системі публічного управління в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів. Обґрунтовано доцільність використання стратегічно орієнтованого проєктного підходу як інструмента забезпечення ефективного, узгодженого та результативного розвитку громад. Встановлено, що фрагментарне застосування проєктного менеджменту без інтеграції зі стратегічним плануванням призводить до неефективного використання ресурсів і зниження результативності управлінських рішень.

Запропоновано цілісну багаторівневу модель проєктного управління, яка охоплює стратегічний, організаційний, процесний і результативний рівні та забезпечує узгодження стратегічних цілей із механізмами їх реалізації. Особливу увагу приділено інтеграції управління ризиками на всіх рівнях управління, що дозволяє підвищити адаптивність і стійкість територіальних громад до зовнішніх викликів. Розкрито роль проєктного офісу, портфельного підходу, системи моніторингу та оцінювання результативності у формуванні інституційної спроможності громади.

© ЖОВНІРЧИК Ярослав Федорович – доктор наук з державного управління, професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України; ORCID: 0000-0002-1378-9923; e-mail: ya.zhovnirchuk@ukr.net

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

Zhovnirchik Yaroslav. Organizational and institutional principles of project management for the development of a territorial community in the public administration system

The article examines the organizational and institutional principles of project management of the development of territorial communities in the public administration system in conditions of uncertainty and limited resources. The feasibility of using a strategically oriented project approach as a tool for ensuring effective, coordinated and effective development of communities is substantiated. It is established that the fragmented application of project management without integration with strategic planning leads to inefficient use of resources and a decrease in the effectiveness of management decisions.

A holistic multi-level model of project management is proposed, which covers the strategic, organizational, process and performance levels and ensures the coordination of strategic goals with the mechanisms for their implementation. Particular attention is paid to the integration of risk management at all levels of management, which allows increasing the adaptability and resilience of territorial communities to external challenges. The role of the project office, portfolio approach, monitoring and performance assessment system in the formation of the institutional capacity of the community is revealed.

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

Постановка проблеми. 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 визначи-

ти цілі, результати, строки, бюджет, відповідальних виконавців і механізми контролю. Проте фрагментарне використання проектного менеджменту без зв'язку зі стратегією розвитку громади часто призводить до розпорошення ресурсів, дублювання ініціатив і недостатньої результативності управлінських рішень.

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

Ступінь розробки проблеми. Проблематика проектного управління розвитком територіальних громад активно досліджується у працях українських науковців і практиків. Зокрема, О. Дурман, Р. Олійник, А. Полянська, І. Запужляк, В. Мікуліч та Л. Ричкіна розглядають проектний менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, раціонального використання ресурсів і реалізації місцевих ініціатив. Питання проектної 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 Л. Антонової, Я. Жовнірчика, Т. Маматової, О. Тигова та інших авторів.

Метою статті є наукове обґрунтування організаційно-інституційних засад проектного менеджменту розвитку територіальної громади в системі публічного управління в умовах невизначеності та ресурсних обмежень.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах невизначеності, ресурсних обмежень і динамічних змін зовнішнього середо-

вища територіальні громади потребують нових підходів до управління розвитком, здатних забезпечити узгодження стратегічних цілей із практичними механізмами їх реалізації. Проектний 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. 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 проектного управління розвитком територіальних громад.

Питання проектного управління ґрунтовно опрацьовані в міжнародних стандартах і керівництвах з управління проектами, програмами та портфелями, які визначають ролі, процеси й інструменти планування, управління ризиками, комунікаціями та контролю виконання [1]. Відповідно, у науковій літературі проектний 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 [2].

З метою забезпечення стійкості громади, підвищення якості управлінських рішень і збереження спроможності досягати запланованих результатів навіть за умов змінності та непередбачуваності пропонуємо модель проектного управління громадою в індетермінованих умовах. Вона представлена як цілісна система прийняття та реалізації управлінських рішень, де громада поєднує стратегічне бачення розвитку з гнучкими механізмами реагування на ресурсні, регуляторні, ринкові, логістичні та безпекові виклики (див. рис. 1).

Перенесення цих підходів до сфери публічного управління зумовлене потребою забезпечувати відчутні результати для суспільства та підвищувати ефективність бюджетних витрат. Саме тому проектний підхід набув поширення в управлінні реформами, програмами розвитку та інвестиційними ініціативами.

1. Стратегічний рівень задає цілі розвитку громади та визначає «правила гри» для всієї проектною діяльності. Саме на цьому рівні формується бачення майбутнього громади, окреслюються

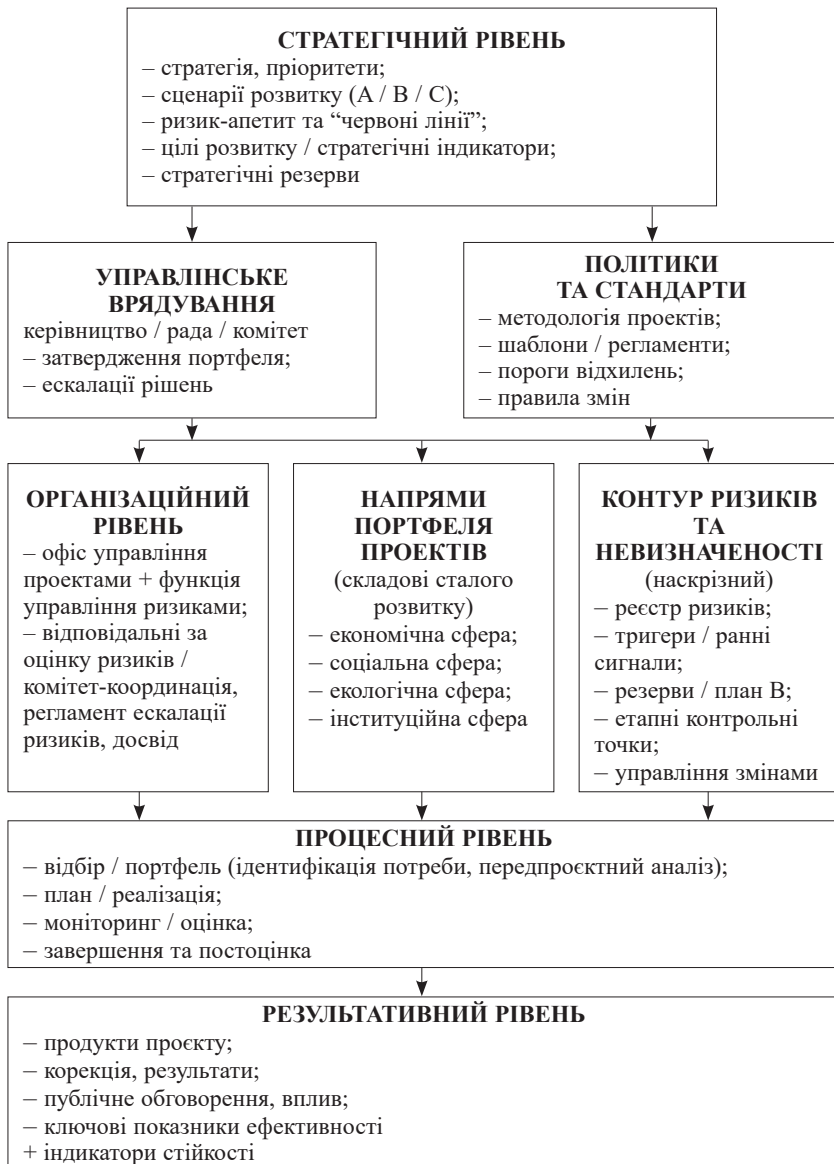


Рис. 1. Модель проєктного управління громадою в індетермінованих умовах
Джерело: розроблено автором

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 [8]:

а) 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.

б) 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.

в) 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.

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. 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 [9].

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.

2. 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.

Водночас управління ризиками не може обмежуватися рівнем окремого проєкту. Саме тому наступним логічним кроком є ство-

рення портфельного комітету, який поєднує функції стратегічного нагляду та аналізу ризиків. До його складу входять представники керівництва громади, фінансових підрозділів та проектного 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 проектів.

Для забезпечення своєчасного реагування необхідно також визначити регламент ескалації ризиків. Він встановлює чіткі правила: які відхилення вважаються критичними, в які строки команда зобов'язана інформувати керівництво та на якому рівні приймається рішення щодо коригування або зупинення проекту. Завдяки цьому зменшується ймовірність запізненого реагування або приховування проблем, а управління стає більш прозорим і передбачуваним [10].

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 проектів, 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 проектів.

Отже, поєднання функцій проектного 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 проектної діяльності, а й здатність громади зберігати стійкість, гнучкість та результативність у складних і змінних умовах.

3. Процесний рівень описує не лише «проектний 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 проекти 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, проектного 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. Етапність включає такі складові [10]: ідентифікація потреби та ідеї; передпроєктний аналіз; паспорт проєкту: відбір і включення до портфеля; реалізація; моніторинг та оцінювання; завершення.

У результаті процесний рівень виступає своєрідним «скелетом» усієї системи управління, оскільки саме він забезпечує внутрішню зв'язаність етапів проєктного 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.

Щоб результативний рівень не перетворився на набір розрізнених цифр, потрібно поєднати показники проєктів із показниками стратегії громади. Практично це означає що кожен проєкт у паспорті має посилання на стратегічну/операційну ціль, а його показники підживлюють відповідні стратегічні метрики [11].

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.

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

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В умовах індетермінованості та динамічних змін зовнішнього середовища проектний менеджмент 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 проектів 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. Особливої уваги потребує дослідження можливостей цифровізації процесів проектного менеджменту, використання даних для моніторингу результативності та створення інформаційних систем підтримки управлінських рішень.

1. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3 (74). С. 140-147. 2. 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, No. 7, pp. 2097-2105. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712> 3. Безуглий Д. Модель оцінки проектної зрілості при проектно-орієнтованому державному управлінні. 28 Серпня, 2018. URL: <https://dmitriy-bezugliy.com.ua/model-ocinky-proektnoyi-zrilosti-pry-proektno-orientovanomu-derzhavnomu-upravlinni> (дата звернення 07.05 2026). 4. Кириченко О. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4(64). С. 120–128. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128> 5. Полянська А., Запухляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. № 1 (79). С. 160-170. 6. Antonova L.V., Zhovnirchik Y.F., Antonov A.V. Formation of a capable territorial community in the architecture of public service activities of the state. *Philosophy and Management*. 2025. No. 10(14). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/434> 7. Маматова Т. В. Довіра як ключова цінність проектного і програмного управління в публічній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 5–10. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1> 8. Савісько, М., & Гацко, В. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. *Аналітична записка. Київська школа економіки*. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf> 9. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Н. І. Бойко, Г. В. Васильченко, І. Я. Гірчак, Є. О. Лукша, Л. П. Оленковська, І. Л. Парасюк, Т. М. Ревенко, Д. М. Серебрянська, Р.П. Стасюк. Київ, 2019. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> 10. Проскура, В., Зарічна, О., & Кашин, А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток*

економіки. 2024. № 2(49). С. 23-30. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-44> **11.** Ричкіна, Л. В. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад . *Ефективність державного управління*. 2025. № 44(1). С. 178-184.

References

1. Durman O.I. Vykorustannia proektnoho menedzhmentu v diyalnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Visnyk Hersoniskoho natsionalnoho tehnicnoho universytetu*. 2020. № 3 (74). pp. 140-147. **2.** 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, No. 7, pp. 2097-2105. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712> **3.** Bezuhly D. Model otsinky proektnoi zrilosti pry proektno-orientovanomu derzhavnomu upravlinni. 28 Serpnia, 2018. URL: <https://dmitriy-bezugliy.com.ua/model-oczinky-proektnoyi-zrilosti-pry-proektno-oriyentovanomu-derzhavnomu-upravlinni> (data zvernennia 07.05 2026) **4.** Kyrychenko O. Vprovadzhennia prohramnoho-proektnoho pidhodu do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v suchasnyh umovah. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2021. No. 4(64). pp. 120–128. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128> **5.** Polianska A., Zapuhliak I. Proektna diialnist iak instrument rozvytku terytorialnykh hromad. *Universytetski naukovi zapysky*. 2021. No.1 (79). pp. 160-170. **6.** Antonova L.V., Zhovnirchik Y.F., Antonov A.V. Formation of a capable territorial community in the architecture of public service activities of the state. *Philosophy and Management*. 2025. No. 10(14). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/434>. **7.** Mamatova T. V. Dovira iak kluchova tsinnist proektnoho i prohramnoho upravlinnia v publichnyy sferi. *Dniprovsky naukoviy chasopys publichnoho upravlinnia, psyholohii, prava*. 2021. No. 4. pp. 5–10. URL:<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1> **8.** Savisko, M., & Hatsko, V. Proektny menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problem ta mozhlyvi rishennia. Аналітична записка. Куївська шкoла економіки. 2023. URL:<https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf> **9.** Modeli mistsevoho ekonomichnoho rozvytku: uspishni praktyky. N.I. Boiko, H.V. Vasylenko, I. Ya.Hirchak, Ye.O. Luksha, L.P. Olenkovska, I.L.Parasiuk, T.M. Revenko, D.M. Serebrianska, R.P. Stasiuk. Kyiv, 2019. URL:<https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> **10.** Proskura, V., Zarichna, O., & Kashyn, A. Proektny pidhid do upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovah vyklykiv viiny. *Staliy rozvytok ekonomiky*. 2024. No. 2(49). pp. 23-30. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-44> **11.** Rychkina, L.V. Tendentsii ta perspektivyvnyy zaostovannia proektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2025. No. 44(1). pp. 178-184.

Zhovnirchik Yaroslav. Organizational and institutional principles of project management for the development of a territorial community in the public administration system

The article examines the organizational and institutional principles of project management of the development of territorial communities in the public administration system in conditions of uncertainty and limited resources. The feasibility of using a strategically oriented project approach as a tool for ensuring effective, coordinated and effective development of communities is substantiated. It is established that the fragmented application of project management without integration with strategic planning leads to inefficient use of resources and a decrease in the effectiveness of management decisions.

A holistic multi-level model of project management is proposed, which covers the strategic, organizational, process and performance levels and ensures the coordination of strategic goals with the mechanisms for their implementation. Particular attention is paid to the integration of risk management at all levels of management, which allows increasing the adaptability and resilience of territorial communities to external challenges.

The role of the project office, portfolio approach, monitoring and performance assessment system in the formation of the institutional capacity of the community is revealed. Under such conditions, the project approach is an important tool for streamlining management initiatives, as it allows you to determine goals, results, deadlines, budget, responsible executors and control mechanisms. However, the fragmented use of project management without a connection to the community development strategy often leads to a dispersion of resources, duplication of initiatives and insufficient effectiveness of management decisions.

It has been proven that the implementation of a strategically oriented project management model promotes the transition from situational to systemic, transparent and effective management of territorial community development, ensures an increase in the quality of public services and the creation of long-term social value. Therefore, there is a pressing need to substantiate a model of strategically oriented project management that combines community development strategy, project portfolio, organizational and institutional capacity, implementation processes, risk management, and performance assessment. Such a model should ensure the transition from situational management to systemic, adaptive, and effective development of the territorial community.

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

Дата першого надходження рукопису до редакції: 25.03.2026 р.

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 05.04.2026 р.

Дата публікації: 28.04.2026 р.