

communications and ethics of interaction), ensuring barrier-free in public service (development and implementation of a detailed plan of interaction with veterans and their adaptation). It is noted that forming a fair compensation policy remains an essential function of human resources management and a decisive factor in forming a highly professional and proactive team in public sector organizations.

Keywords: personnel management, martial law, personnel retention, personnel composition in state authorities, personnel management practices under martial law.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Сердюк О.І., Корнійчук А.С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 35-42.

Serdiuk O., Korniychuk A. Current practices of personnel management under martial war in Ukraine. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 35-42.

УДК: 351: 085/12; JEL classification: H43; H83
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-8>

БЕЛІКОВА Надія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, <https://orcid.org/0000-0002-5082-2905>
ЛУКАШЕВ Сергій Валерійович, кандидат економічних наук, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0009-0003-6392-6310>

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Белікова Н.В., Лукашев С.В. Проектний підхід до публічного управління для розвитку об'єднаних територіальних громад.

У статті обґрунтовано теоретико-методичні рекомендації щодо розробки організаційного забезпечення реалізації проєктного підходу до публічного управління просторовим розвитком на основі вибору проєктів об'єднаними територіальними громадами в залежності від різних їх видів. Метою практичної реалізації запропонованого організаційного забезпечення є створення умов для фінансової спроможності територіальних громад, забезпечення самодостатності й розширення власних конкурентних переваг шляхом переміщення фокусу з дотаційності місцевого самоврядування на програмно-проєктне забезпечення місцевого розвитку. У статті запропоновано різні види територіальних громад на основі показників їх фактичного розвитку в умовах наслідків військової агресії з урахуванням отриманих руйнувань і втрат та географічного перебування по відношенню до країни-агресора. Зазначено, що використання проєктного підходу до публічного управління просторовим розвитком територіальних громад різних видів передбачає не лише формування проєктів, що відповідають цілям розвитку і особливостям території, враховують наявність ресурсів та можливості формування інструментів для реалізації, а й створює умови для забезпечення актуальних потреб громади, зокрема в воєнний і повоєнний періоди відновлення України; використовує взаємозв'язки між усіма складовими системи управління просторовим розвитком територій; надає можливість обґрунтування вибору відповідного проєкту для реалізації за видами територіальних громад та коректування управлінських рішень з урахуванням динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища. Були виділені: громади, що перебувають у кризовому стані; громади, що перебувають у стані ризику; тилові громади. Значні відмінності у соціально-економічному розвитку, актуальні проблеми і потреби у першочерговості вирішення впливають на формування стратегічних пріоритетів, визначення програм і проєктів для відновлення та розвитку територій. Вибір проєктів у процесі публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад різних видів потребує застосування різних критеріїв, що дозволяє їх згрупувати (за напрямками, часом, умовами, учасниками, ресурсами) й визначити пріоритетність, доступність, ефективність.

Ключові слова: місцеве самоврядування, проєкт, проєктний підхід, публічне управління, територіальна громада, ефективність проєктної діяльності, об'єднана територіальна громада, рівень готовності громади до проєктної діяльності.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реформа місцевого самоврядування в Україні, адміністративним фундаментом якої є об'єднані територіальні громади, внаслідок закріплення на інституційній основі системи передачі повноважень та ресурсів на місцевий рівень створила умови для ефективної діяльності всіх територіальних суб'єктів з місцевого розвитку. Практична її реалізація спрямована на використання новоствореними територіальними громадами власного потенціалу для розвитку, пошуку можливостей для співробітництва, розбудови місцевої економіки й інфраструктури, створення стимулів для соціально-економічного зростання, умов для отримання високоякісних послуг європейського рівня, забезпечення можливостей для повноцінної життєдіяльності громадян на своїх територіях. Досягнення територіальними громадами зазначених цілей потребує залучення на місцевому рівні ефективних управлінських

механізмів й інструментів для здійснення таких функцій просторового розвитку: стратегічне планування, програмування, управління проєктами для їх реалізації. Використання органами місцевого самоврядування в процесі публічного управління територіальним розвитком інструментів довгострокового та короткострокового планування, коли визначені в стратегії загальні цілі конкретизуються у програмах і реалізуються через проєкти, ґрунтується на наявних ресурсах, соціально-економічному потенціалі громади та аналізі місцевих проблем, що дозволяє формувати цілі для їх розв'язання за допомогою конкретних заходів. Розглядаючи просторовий розвиток територіальних громад України в умовах сьогодення, доцільно враховувати значні відмінності поточного стану і умов для розвитку всіх територій країни (економічного, соціального, екологічного, управлінського та інших), в яких опинилися громади в результаті військової агресії.

Таким чином актуалізується питання класифікації територіальних громад за їх видами як необхідного інструменту в період воєнного і повоєнного адміністративного управління. А можливість вибору проєктів на основі застосування різних критеріїв щодо визначення їх пріоритетності, доступності, ефективності тощо в процесі публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад різних видів визначає доцільність і актуальність представленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління просторовим розвитком різних видів територій широко представлені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків. Теоретичні та практичні положення щодо оцінки існуючих територіальних проблем та пошуку шляхів й інструментів для їх вирішення розглядалися в дослідженнях Долішнього М., Варналія З., Мокія А., Новікової О., Кизима М., Ткачука А., Куйбіди В. та ін.

Водночас розширення можливостей децентралізації робить актуальним більш детальне дослідження питань ролі проєктного підходу в процесі публічного управління просторовим розвитком, особливо в умовах подолання наслідків, спричинених військовою агресією по відношенню до різних видів об'єднаних територіальних громад в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних рекомендацій щодо розробки методичного забезпечення реалізації проєктного підходу до публічного управління просторовим розвитком на основі вибору проєктів об'єднаними територіальними громадами різних видів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Децентралізація в Україні сприяла перенесенню на місцевий рівень і впровадженню в процес публічного управління розвитком територій організаційних і управлінських підходів, а саме стратегічного, програмно-цільового, програмно-проєктного тощо, що довели свою ефективну взаємодію на державному і регіональному рівнях. Крім того, введення в практику функціонування новостворених територіальних громад інструментарію співробітництва вплинуло на розширення сфери можливостей територій створило додаткові сприятливі умови для застосування проєктного підходу в місцевому самоврядуванні.

Можливості використання зазначеного підходу представлені через різні форми взаємодії громад і територій. Мова йде про реалізацію групових проєктів, фінансування за рахунок об'єднання зусиль, спільне будівництво та обслуговування об'єктів інфраструктури, впровадження колективної системи управління тощо [1; 3].

Впровадження проєктного підходу в процес публічного управління територіальним розвитком дозволяє розглядати роль проєктів та програм розвитку з позиції їх використання як об'єктів управління. У такому разі проєктний підхід виконує роль сучасної технології управління соціально-економічним розвитком території на основі управління програмами і проєктами з метою

отримання нових результатів (ефективності соціально-економічного розвитку, розширення загальнодоступності суспільних послуг, створення умов для реалізації людського потенціалу, осучаснення галузевого виробництва тощо), що ґрунтуються на принципах партнерських взаємовідносин між владою, бізнесом і громадою.

Серед властивостей використання проєктного інструментарію виступає його гнучкість при реалізації завдань, спрямованих на створення умов та підтримку розвитку територіальних громад. Отже, в поточних умовах подолання наслідків військової агресії в Україні є розуміння вагомості залучення програм і проєктів в публічному управлінні місцевим розвитком, в тому числі з позиції створення у громадах передумов для відновлення і стимулювання розвитку шляхом реалізації проєктного підходу в залежності від видів територіальних громад.

Особливостями реалізації програм і проєктів у сфері публічного управління територіальним просторовим розвитком виступають [2]:

спрямованість на виконання стратегії розвитку і задоволення потреб територіальної громади, реалізація за підтримки органу місцевого самоврядування;

можливість залучення всіх необхідних територіальних ресурсів за умови ефективного і цілеспрямованого їх використання на користь територіальної громади;

залучення широкої кількості учасників (влада, бізнес, наукове і експертне середовище, громадяни), що задіяні і підзвітні територіальній громаді;

важливість встановлення взаємозв'язку з територіальною громадою на основі участі громадськості;

повне або часткове бюджетне фінансування, що дозволяє збільшити рівень відповідальності місцевої влади в умовах обмеженості фінансових ресурсів територіальної громади і раціонального їх використання;

можливість залучення інвестиційних ресурсів різних видів (гранти, донорська допомога, кошти ЄБРР та інших міжнародних організацій тощо) під гарантії органів місцевого самоврядування;

оцінювання досягнутих результатів з позиції фінансового, економічного, соціального тощо ефекту.

Застосування проєктного підходу у сфері публічного управління просторовим розвитком територіальних громад – доцільне, оскільки [4]: є узагальненою концепцією, що може бути використана для реалізації різних видів проєктів в будь-яких галузях та за різними напрямками (освіта, наука, медицина, промисловість, сільське господарство, інфраструктура тощо) на всіх видах територій; створює умови для ефективного контролю (з боку органів влади, бізнес-середовища, громадськості) як за термінами виконання, так і рівнем витрат на реалізацію проєктів; використовує гнучкі управлінські підходи, які можна застосовувати в будь-яких організаціях, коригувати і гармонізувати зі стратегічним управлінням та організаційною стратегією;

дозволяє чітко здійснювати контроль та управління ефективністю діяльності, враховуючи певні ускладнення за інших умов; дає змогу організувати динамічну структуру управління, здатну на швидке реагування по відношенню до змін внутрішнього та зовнішнього середовища; забезпечує чіткий розподіл складових проєкту (цілей, завдань, пріоритетів, функцій, обов'язків, інструментів реалізації тощо) для забезпечення результативності оцінювання та контролю за його виконанням; дає можливість визначити структуру проєктних завдань за принципом «дерева робіт» з метою вибору і включення доцільних та актуальних; створює умови використання інструментарію інтегрального оцінювання для визначення соціально-економічної корисності проєкту з метою отримання узагальненої оцінки ефективності діяльності органу місцевої влади по відношенню до певної проблемної сфери; забезпечує отримання готового продукту, результативність якого визначається ступенем задоволення потреб громадян; застосовує механізми стратегічного цільового раціонального розподілу та використання проєктних ресурсів для забезпечення ефективності їх управління; здійснює взаємозв'язок з громадою, створює умови для оцінки ефективності місцевого самоврядування власними громадянами. Децентралізація системи публічного управління територіальним просторовим розвитком розширила можливості місцевого самоврядування для впровадження на територіях громад проєктів різних видів, серед яких, наприклад, парасолькові, касетні, інституційні проєкти [5; 7].

Технологія парасолькових проєктів передбачає розроблення й поширення деякої єдиної ідеї (продукту проєкту). У сфері управління просторовим розвитком такий вид проєктів розробляється великою бізнес-компанією, яка, використовуючи принципи соціальної відповідальності, намагається зацікавити своїх робітників та населення громади у власній присутності; поширює свою діяльність на території, попередньо узгоджуючи її з органами місцевої влади; використовує співфінансування між бізнесом і бюджетом громади.

Зазначені проєкти можна розглядати в якості інвестицій в соціальний капітал. Мова йде про наявних та потенційних працівників цієї компанії (проживають в зоні її місцезнаходження), яких направляють на вирішення питань соціально-економічного розвитку та усунення існуючих територіальних проблем, виділених жителями та експертами з питань місцевого розвитку як пріоритетні [23].

Серед прикладів практичної реалізації ідеології парасолькових проєктів називають діяльність компанії ДТЕК, якою були встановлені тісні зв'язки з владно-управлінськими структурами території міст їх присутності на основі підготовки стратегічних проєктів соціального партнерства) [6].

Ефективність таких проєктів ґрунтується на широкому запровадженні соціальної складової при організації бізнесової діяльності підприємства на ринках праці, товарів, інвестицій, що певним чином сприяє комерційному успіху. З практичної точки зору використання єдиної

методології та скоординованого плану реалізації таких проєктів є актуальним, оскільки враховує можливості для економії часових і фінансових ресурсів на стадії їх розробки і реалізації.

Використання технології касетних проєктів у сфері публічного управління просторовим розвитком територій передбачає поширення дієвої проєктної ідеї та результатів її реалізації, що вже були отримані у ході запровадження і є корисними для суспільства. Прикладами практичного використання такого різновиду проєктів є поширення кращих вітчизняних і закордонних практик місцевого самоврядування на територіях різних видів громад за ініціативи і під керівництвом місцевих органів влади.

Ініціатива щодо реалізації таких проєктів, на відміну від попередніх, має належати місцевому органу влади, що зацікавлений самостійно або ж за допомогою Агенції регіонального розвитку чи інших структур з функцією управління реалізацією стратегій розвитку території.

Приклади ефективності соціально-економічних результатів касетних проєктів вказують на доцільність підтримки їх фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку для реалізації програм і проєктів територіального розвитку, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів, стратегіях розвитку територіальних громад та у планах заходів з їх реалізації, впровадження проєктів у процесі співробітництва територіальних громад; підтримки переможців Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування.

У процесі реалізації законодавчої ініціативи щодо співробітництва територіальних громад можуть використовуватися так звані інституційні проєкти. Результатом інституційного проєкту є створення спільного органу управління і комплексу документів щодо регламентів його функціонування, а також, за потреби, окремих відповідно до чинного законодавства країни нормативно-правових актів, зокрема в частині врегулювання договірних відносин. Інституційні проєкти можуть бути типовими і поширюватися за прикладом касетних [9].

Аналіз впровадження територіальними громадами проєктів соціально-економічного розвитку характеризується найбільш активним використанням короткотермінових проєктів в нинішніх умовах функціонування територій, що пояснюється наявністю в громадах значної кількості «дрібних» першочергових проблем, що потребують термінового вирішення в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Порівнюючи запити громад в першу чергу на фінансування проєктів з невеликим бюджетом (до 200 тис. грн.), в той час як проєкти середньої і високої вартості не набули широкого використання, підтверджує факт гальмування реалізації масштабних проєктів через існуючі фінансові обмеження для кожної окремої громади. Таким чином відкриваються можливості впровадження інструментів і механізмів державно-приватного партнерства та співробітництва територіальних громад в перспективі.

Серед найбільш актуальних напрямів для реалізації проєктів місцевого просторового розвитку територіальних громад виділяються:

створення умов для отримання доступних і якісних публічних послуг різних видів (адміністративних, комунальних, інших);

створення ефективної системи публічного управління життєдіяльністю території;

розвиток і відбудова дорожньої інфраструктури (будівництво, реконструкція, капітальний ремонт вулиць, доріг, мостів тощо);

впровадження енергозберігаючих технологій та альтернативних видів енергетики;

організація роботи транспортної інфраструктури (в тому числі шкільний, дошкільний та ін.);

розвиток і відновлення комунальної інфраструктури (об'єктів водопостачання та водовідведення, поводження з відходами, організація роботи сміттєзвалищ тощо);

гарантування умов для належного рівня безпеки та цивільного захисту;

забезпечення екологічної безпеки, захист навколишнього середовища;

розширення напрямів культурного, освітнього, спортивного розвитку громади;

створення умов для розширення конкурентних переваг території;

забезпечення якісними і доступними медичними й освітніми послугами тощо [10].

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади є індивідуальним базовим управлінським документом, містить постановку конкретних цілей, визначає перелік напрямів, заходів і методів вирішення завдань, визначених для реалізації на кожному з етапів розвитку, що надалі потребують залучення програмних і проєктних інструментів практичної реалізації. Тактичним рішенням для її виконання виступає розробка методичного забезпечення розв'язання поставлених завдань, яке ґрунтується на реалізації проєктного підходу до публічного управління просторовим розвитком території і громад з урахуванням їх видів.

Елементи в складі етапів методичного забезпечення ґрунтуються на принципах проєктного підходу, є взаємопов'язаними і знаходяться в безпосередній залежності від рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад і їх видів. Динамічність зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку допускають можливість уточнення елементів в складі етапів реалізації проєктного підходу з урахуванням поточних часових вимог.

Розробка методичного забезпечення включає виділення його структурних елементів, формування методів оцінки, допускає можливість уточнення переліку і послідовності етапів відповідно до пріоритетності досягнення визначених цілей і вирішення поставлених завдань. Отже, при розробці методичного забезпечення просторового розвитку територій на засадах проєктного підходу доцільно враховувати можливості зміни, вдосконалення, оновлення його складових.

Такий процес повинний ґрунтуватися на дотриманні законів і принципів децентралізації, вирішенні виникаючих протиріч всієї соціально-

економічної системи, забезпеченні взаємовідносин у публічній і приватній сферах, координації інтересів усіх учасників на засадах державно-приватного партнерства і співробітництва.

Методичне забезпечення має бути гнучким процесом, ефективність виконання якого пов'язана із реалізацією певних умов, серед яких можливість створення необхідних по відношенню до конкретної ситуації елементів; присутність спеціалістів для реалізації певних етапів реалізації проєктів, спроможність приймати своєчасні рішення про подальший розвиток території, опираючись як на самостійність у виборі пріоритетів, так і на взаємодію з регіональними структурами і системами [4].

Важливим у процесі формування методичного забезпечення є поетапне визначення його основних функцій і задач, серед яких: формування проєктного інструментарію, можливість соціально-економічної реалізації, використання співробітництва і державно-приватного партнерства як інструментів інвестиційного забезпечення проєктів, створення умов для відновлення і стимулювання економічного розвитку території, розбудови її соціальної та іншої інфраструктури тощо.

Науковою основою методичного забезпечення щодо просторового розвитку територій на засадах проєктного підходу повинна бути сукупність дії законів, необхідних для виконання своєї функції.

Методичне забезпечення реалізації проєктного підходу до публічного управління просторовим розвитком територіальних громад за їх видами ґрунтується на реалізації таких принципів його побудови [8]: використання актуальних тенденцій соціально-економічного розвитку територій і їх видів; урахування особливостей динамізму і ризикованості змін у законодавстві; вмотивованість учасників проєкту; прорахунок усіх можливих ризиків щодо мінімізації майбутніх втрат; спільний зв'язок і узгодженість цілей; мінімалізм у взаємозв'язках між різними рівнями управління; можливість оперативного прийняття рішень; наявність продуктивного контролю за реалізацією проєкту; отримання ефективного кінцевого результату; систематизація цілей і завдань на основі використання наявних ресурсів; швидке пристосування до поточних умов.

Практична реалізація методичного забезпечення проєктного підходу до управління просторовим розвитком територіальних громад за їх видами дасть змогу перемістити фокус з дотаційності місцевого самоврядування на програмно-проєктне забезпечення місцевого розвитку, що стане основою фінансової спроможності громад, створить умови для їх самодостатності і розширення власних конкурентних переваг.

Основним завданням проєктного етапу є створення механізму формування проєктів як планових документів, основні показники яких не підлягають багаторазовому перегляду, направлені на вирішення конкретного завдання та мають бути виконані впродовж встановлених термінів. Реалізація проєктів дозволяє використання

інструментарію співробітництва і державно-приватного партнерства з метою розширення кола інвесторів та активізації ініціативи всіх учасників.

У ході реалізації проєктного етапу слід виділити наступні елементи формування проєкту:

постановка мети, визначеної на основі окреслених цілей розвитку територій;

визначення на стадії планування обсягів, необхідних для реалізації ресурсів (фінансових, матеріальних, інфраструктурних, технічних, трудових, інших);

діагностика результатів діяльності господарчих суб'єктів;

аналіз і оцінка ефективності очікуваних результатів проєкту в порівняльних умовах до та після реалізації;

розробка додаткових альтернативних варіантів;

формування набору інструментів для реалізації проєкту;

виконання визначеного проєктного рішення.

Перевагами проєктного етапу запропонованої схеми реалізації методичного забезпечення варто вважати такі: здатність до формування за категоріями цілей і завдань відповідно до ступеня важливості; здатність до створення ефективної системи контролю за реалізацією прийнятого рішення з урахуванням можливості вибору серед значної кількості можливих альтернативних варіантів; здатність до використання системи мотивації виконавців в процесі реалізації проєкту з урахуванням особистої зацікавленості в результатах; здатність до формування системи активних комунікацій в процесі реалізації проєкту, враховуючи можливість уточнення розроблених рішень відповідно до динамічності внутрішніх і зовнішніх умов; здатність до використання можливостей, що ґрунтуються на партнерських взаємовідносинах між державою, бізнесом та місцевими органами влади [7].

Перевагами організаційного етапу запропонованої схеми реалізації методичного забезпечення варто вважати такі: 1) можливість враховувати різні потреби територіальних громад, зокрема в умовах поточного стану, пов'язаного із наслідками військової агресії в Україні; 2) можливість відновлення і стимулювання розвитку територіальних громад на основі тісного взаємозв'язку між стратегічними пріоритетами, програмами розвитку і проєктами для їх практичної реалізації; 3) можливість вибору переліку проєктів для відновлення і просторового розвитку за видами громад на основі критеріїв ефективності для обґрунтування такого вибору; 4) тісний зв'язок із державними і регіональними програмами відновлення і розвитку територій України, зокрема в повоєнний період; 5) формування кейсу проєктів, можливих для реалізації на рівні територіальних громад; 6) можливість активних комунікацій всіх представників громади у процесі формування стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади; 7) можливість коректування управлінських рішень з урахуванням динамічності зовнішнього середовища і внутрішніх умов.

Таким чином були виділені: громади, що перебувають у кризовому стані (зазнали або зазнають найбільшого негативного впливу від військової агресії); громади, що перебувають у стані ризику (постійно перебувають у зоні військового ризику); тилові громади (географічно розташовані далеко від зони військового конфлікту).

Зважаючи на значні відмінності у їх поточному стані соціально-економічного розвитку, першочерговість стратегічних пріоритетів, а відповідно визначення програм і вибору проєктів для відновлення та просторового розвитку територій, також є відмінною, враховуючи нагальні проблеми і потребу у першочерговості їх вирішення, особливо в умовах воєнного та повоєнного стану.

Громади, що перебувають у кризовому стані, зазнали непоправних втрат і майже повної руйнації сфер життєдіяльності, що в результаті призвело до глибокої економічної, соціальної, екологічної, управлінської, інфраструктурної, іншої кризи. Отже, серед першочергових до реалізації слід вважати проєкти відбудови втраченого житла, відновлення різних видів інфраструктури (енергопостачання, дороги, дитячі садочки, школи, заклади вищої освіти і медицини, адміністративних послуг тощо), поновлення роботи транспорту і відповідно створення умов для запуску можливих сфер економіки, спрямованих на відродження повноцінного функціонування цих територій і проживання на них населення [6].

Громади, що перебувають у стані ризику, зазнали значних втрат і руйнації, що також призвело до суттєвої або часткової економічної, соціальної, екологічної, інфраструктурної та іншої кризи. Пріоритетними для відновлення функціонування саме цих видів територій є представлені в попередньому абзаці типи проєктів, натомість їх першочерговість буде залежати від ступеня і масштабів втрат та руйнувань, але по відношенню до частини громад. Не менш актуальними на більшості територій таких громад є реалізація проєктів, спрямованих на створення умов для розселення значної кількості переселенців, збільшення кількості нових робочих місць, розширення усіх сфер життєдіяльності суспільства (транспорт, житлово-комунальне господарство, енергетика, освіта, медицина, послуги тощо), допомогу бізнесу для відновлення і розвитку різних сфер економіки тощо.

Тилові громади, які наразі є базовими для стабілізації країни і її майбутнього оновлення, зазнали суттєвих змін в організації управління, що призвело до додаткового навантаження на їх функціонування і розвиток. Першочерговість вибору проєктів для реалізації на таких територіях враховує актуальність у вирішенні проблем розселення значної кількості переселенців, збільшення кількості нових робочих місць, розширення усіх сфер життєдіяльності суспільства (транспорт, житлово-комунальне господарство, енергетика, освіта, медицина, послуги тощо), розширення сфер економічного розвитку (в тому числі за рахунок роботи бізнесу в умовах релокації та інше).

Отже, можна констатувати, що вибір проєктів у процесі публічного управління просторовим

розвитком об'єднаних територіальних громад різних видів потребує застосування відмінних критеріїв, що дозволить їх згрупувати (за напрямками, часом, умовами, учасниками, ресурсами) й визначити пріоритетність, доступність і ефективність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реалізація проектного підходу в системі публічного управління просторовим розвитком територіальних громад різних видів на основі встановлених взаємозв'язків та ефективного впровадження запропонованих механізмів і інструментів дозволить підвищити результативність управлінської діяльності на місцевому рівні, зміцнити конкурентні переваги та розширити можливості різних видів територій для саморозвитку, покращити якість суспільного життя всіх членів громади.

Запропонована класифікація територіальних громад різних видів, яка побудована на основі аналізу показників їх фактичного розвитку в умовах наслідків військової агресії з урахуванням отриманих руйнувань і втрат та географічного перебування по відношенню до дій з боку країни-агресора, дозволяє виділити громади у різних станах (кризовому, ризиковому, тиловому) їх перебування, що є актуальним інструментарієм у період

воєнного і повоєнного адміністративного управління.

Представлене методичне забезпечення реалізації проектного підходу до публічного управління просторовим розвитком територіальних громад за їх видами дозволяє на основі тісного взаємозв'язку між етапами й елементами в їх складі формувати та реалізовувати проекти різних напрямів залежно від доцільності, актуальності і критеріїв ефективності для обґрунтування вибору щодо потреби територіальних громад різних видів.

Встановлений взаємозв'язок під час вибору проектів у процесі публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад різних видів, що реалізується через інтеграцію проектів різних напрямів із засобами системної організації і координації діяльності та комунікаційно-інформаційним інструментарієм, характеризується гнучкістю, динамічністю, ефективністю й універсальністю, що дозволяє покращити рівень місцевого управління розвитком й співробітництвом територіальних громад різних видів, сприяє результативності використання їх ресурсів залежно від власних особливостей і потреб, враховуючи індивідуальність визначених стратегічних цілей і пріоритетів.

Література.

1. Берданова О.В., Вакулєнко В.М., Валєнтіук І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку ОПТ: навчальний посібник. Київ, 2017. 116 с.
2. Бойченко Е.Б. Науково-методичні засади організації моніторингу умов життя населення регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Випуск 11. Частина 1. С. 95–99.
3. Васютинська Л., Вишневецька В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Випуск 4. С. 34–37.
4. Глубоченко К.О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2013. Том 214. Випуск 202. С. 84–87.
5. Заблodsька І.В., Дроботенко С.П. Моніторинг реалізації стратегії економічного та соціального розвитку регіону: монографія. Луганск: Ноулідж, 2013. 157 с.
6. Куйбіда В.С., Білоконь Ю.М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід. Київ: Логос, 2009. 108 с.
7. Мізюк Б.М., Шкільняк М.М., Дзегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79–85.
8. Єнджеєвські З. Посібник з підготовки заявок на фінансування проектів розвитку інженерної інфраструктури територіальних громад. Київ: К.І.С., 2009. 128 с.
9. Fox Helen E., Almadia G. N., Glew L. Integrating impact evaluation in the design and implementation of monitoring marine protected areas. *Phil. Trans. R. Soc. B*, 2015. P. 187–196.
10. Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 14(4). P. 188–199. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-14>.

References.

1. Berdanova, O.V., Vakulenko, V.M., Valentiuk, I.V., Tkachuk, A.F. (2017). *Strategichne planuvannia rozvytku OTG*. [Strategic planning of development of OTG]. Kyiv. Ukraine.
2. Boychenko, E.B. (2015). «Scientific and methodological principles of the organization of monitoring the living conditions of the population of the region». *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Issue 11. Part 1. pp. 95–99.
3. Vasutyyns'ka, L., Vyshnevs'ka, V. (2019). «Strategic planning in the context of the project approach». *Aktual'ni problemy derzhavnogo upravlinnia*. Issue 4. pp. 34–37.
4. Hlubochenko, K.O. (2013). «Peculiarities of application of project management technologies in the field of local self-government». *Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnogo universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylans'ka akademiia»*. Seriya: Derzhavne upravlinnia. Vol. 214. Issue 202. pp. 84–87.
5. Zabloods'ka, I.V., Drobotenko, S.P. (2013). *Monitorynh realizatsii stratehii ekonomichnogo ta sotsial'noho rozvytku rehionu*. [Monitoring the implementation of the strategy of economic and social development of the region]. Noulidzh. Luhansk. Ukraine.
6. Kujbida, V.S., Bilokon', Yu.M. (2009). *Terytorial'ne planuvannia v Ukraini: ievropejs'ki zasady ta natsional'nyj dosvid*. [Squirrel Territorial planning in Ukraine: European principles and national experience]. Lohos. Kyiv. Ukraine.
7. Miziuk, B.M., Shkil'niak, M.M., Dzhehur, H.V., Polikrovs'kyj, R.S. (2022). «Innovative methods of project management of organizations in the context of the implementation of the policy of sustainable development of the region in the conditions of decentralization and COVID-19». *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 3. pp. 79–85.

8. *Yendzheievski, Z.* (2009). *Posibnyk z pidhotovky zaïavok na finansuvannia proektiv rozvytku inzhenernoi infrastruktury terytorial' nykh hromad.* [Guide to the preparation of applications for financing projects for the development of engineering infrastructure of territorial communities]. K.I.S. Kyiv. Ukraine.
9. *Fox Helen, E., Ahmadia, G.N., Glew, L.* (2015). Integrating impact evaluation in the design and implementation of monitoring marine protected areas. *Phil. Trans. R. Soc. B.*
10. *Gavkalova, N., Akimova, L., Akimov, O.* (2023). «Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age». *Marketing and Management of Innovations.* № 14(4). pp. 188–199. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-14>.

Abstract.

Bielikova N., Lukashev S. Project approach to public administration for the development of united territorial communities.

The article substantiates theoretical and methodological recommendations for developing organizational support for implementing a project approach to public management of spatial development based on the selection of projects by united territorial communities depending on their various types. The practical implementation of the proposed organizational support aims to create conditions for the financial capacity of territorial communities, ensure self-sufficiency, and expand their competitive advantages by shifting the focus from local self-government subsidies to program and project support for local development. The article proposes different types of territorial communities based on indicators of their actual development in the consequences of military aggression, considering the resulting destruction and losses and the geographical location of the aggressor country. It is noted that the use of a project approach to public management of the spatial development of territorial communities of various types involves not only the formation of projects that meet the development goals and characteristics of the territory, take into account the availability of resources and the possibility of forming tools for implementation, but also creates conditions for ensuring the urgent needs of the community, in particular in the war and post-war period of recovery of Ukraine, uses the interrelationships between all the components of the management system of the spatial development of territories, provides the opportunity to substantiate the choice of the appropriate project for implementation by types of territorial communities and to adjust management decisions taking into account the dynamism of the external and internal environment. The following were highlighted: communities in a crisis, communities at risk, and rear communities. Significant differences in socio-economic development, current problems, and needs for priority solutions affect the formation of strategic priorities and the definition of programs and projects to restore and develop territories. The selection of projects in the public management of spatial development of united territorial communities of various types requires the application of various criteria, which allows them to be grouped (by direction, time, conditions, participants, and resources) and to determine priority, availability, and efficiency.

Keywords: local self-government, project, project approach, public administration, territorial community, effectiveness of project activity, united territorial community, community readiness level for project activity.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Белікова Н.В., Лукашев С.В. Проектний підхід до публічного управління для розвитку об'єднаних територіальних громад. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 42-48.

Belikova N., Lukashev S. Project approach to public administration for the development of united territorial communities. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 42-48.

УДК: 336.64; JEL classification: L26

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-9>

ДОЛЯ Валерій Віталійович¹, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та адміністрування, <https://orcid.org/0009-0002-1404-4840>
ДОРОГАНЬ Андрій Сергійович¹, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та адміністрування, <https://orcid.org/0009-0005-8847-0713>

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Доля В.В., Дорогань А.С. Роль держави у розвитку підприємництва в умовах війни.

У статті виділено й обґрунтовано напрями державної підтримки розвитку підприємництва в умовах війни. Зокрема, до таких напрямів віднесено фінансова підтримка; створення спеціальних програм та ініціатив з навчання, консультацій та технічної підтримки; забезпечення безпеки та стабільності; стимулювання інновацій та партнерство з міжнародними організаціями і донорськими фондами. Наголошено на тому, що дії держави спрямовані на відновлення економіки в період війни з основним фокусом на внутрішньому бізнесі. Впроваджені механізми, спрямовані на підтримку розвитку бізнесу, а також на адаптацію фінансових інструментів до сучасних вимог. Держава постійно впроваджує заходи з відновлення економіки на територіях, що звільнені від окупації, підтримує вітчизняних виробників та розвиває галузі, які приносять найбільші економічні вигоди. Проаналізовано основні державні програми, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», «єРобота», міжнародна ініціатива «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація мікро-, малих та середніх підприємств» та ін.

Ключові слова: державна підтримка, розвиток підприємництва, державні програми, міжнародні гранти.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Внаслідок російської військової агресії з лютого 2022 року економіка України зіткнулася з новими викликами, що вимагають упровадження відповідних заходів для збереження економічного та людського потенціалу. При цьому загострюються соціальні ризики, стрімко знижується рівень життя, зростає навантаження на бюджет та соціальну інфраструктуру. На тлі руйнування економічної та промислової інфраструктури, зростання кількості осіб, які втрачають джерело трудових

доходів, а також масове зростання кількості внутрішньо-переміщених осіб серйозною соціально-економічною проблемою стає згортання бізнесів, які не витримують таких непомірно складних умов. Тому надзвичайно важливим є максимізація зусиль для стимулювання розвитку підприємництва в Україні, особливо важливою при цьому є роль держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Багато сучасних досліджень науковців присвячені проблемі функціонування суб'єктів

¹Полтавський державний аграрний університет