

В'ячеслав В. Клочан¹, Тетяна М. Котенко²

РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ

У сучасних умовах проєктний підхід стає ключовим чинником ефективності публічного управління, особливо на рівні органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади. З одного боку, він відкриває нові можливості для залучення фінансових ресурсів, підвищення прозорості управлінських процесів та орієнтації на конкретні результати. З іншого — вимагає від управлінців здатності до стратегічного планування, інтеграції інноваційних практик, уміння формувати команди та забезпечувати міжвідомчу координацію.

Авторами проведено дослідження розвитку проєктного підходу в системі публічного управління, зокрема на прикладі практик Європейського Союзу та сучасних українських реалій. Членство в міжнародних програмах, таких як Interreg, Horizon Europe, а також реалізація політики згуртованості ЄС показують, що проєктний підхід є ефективним інструментом регіонального розвитку та модернізації управління. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та відновлення, актуалізується потреба у впровадженні проєктного менеджменту для досягнення більшої ефективності використання ресурсів і підвищення стійкості громад.

У такій ситуації проєктний підхід постає не лише технічним інструментом модернізації управління, а й засобом забезпечення життєздатності та відновлення інституцій. Саме впровадження системи управління проєктами дозволяє органам влади організовувати ефективну координацію дій, розробляти комплексні програми розвитку, забезпечувати взаємодію з міжнародними партнерами та сприяти залученню інвестицій. Особливо це актуально для українських регіонів, які зазнали значних руйнувань та мають обмежені ресурси. Водночас розвиток проєктного підходу стикається з об'єктивними бар'єрами — кадровим дефіцитом, низьким рівнем підготовки службовців, обмеженістю фінансових можливостей і потребою у формуванні нової управлінської культури.

У статті представлено аналіз сучасного стану застосування проєктного підходу в публічному управлінні, окреслено ключові виклики та перспективи його розвитку в Україні з урахуванням європейського досвіду. Проаналізовано українські та зарубіжні практики впровадження проєктного менеджменту в державному секторі, визначено внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на його ефективність. Обґрунтовано можливості та перспективні напрями розвитку проєктного підходу, зокрема: формування проєктних офісів, використання цифрових інструментів управління, розвиток кадрового потенціалу, залучення громадськості до розробки проєктів та інтеграцію України в європейський управлінський простір.

Ключові слова. Проєктний підхід, публічне управління, територіальні громади, європейський досвід, українські практики, післявоєнне відновлення, стратегічне планування, проєктні офіси, інституційна спроможність, міжнародні програми.

Табл. 1. Літ. 7.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-35-44

Viacheslav Klochan, Tetiana Kotenko

DEVELOPMENT OF THE PROJECT APPROACH IN PUBLIC AUTHORITIES: EUROPEAN EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICES

In the current conditions, the project approach becomes a key factor in the effectiveness of public administration, especially at the level of local self-government bodies and central executive authorities. On the one hand, it opens up new opportunities for attracting financial resources,

¹ Odesa National Economic University, Odesa. Ukraine.

² Head of the NGO "Strategy of the Future", Kropyvnytskyi. Ukraine.

increasing transparency of management processes, and focusing on specific results. On the other hand, it requires public managers to be capable of strategic planning, integrating innovative practices, building teams, and ensuring interagency coordination.

The authors conducted a study of the development of the project approach in the system of public administration, in particular based on the practices of the European Union and modern Ukrainian realities. Participation in international programs such as Interreg and Horizon Europe, as well as the implementation of the EU cohesion policy, demonstrate that the project approach is an effective tool for regional development and governance modernization. For Ukraine, which is under martial law and in the process of recovery, the need for introducing project management is becoming more urgent to achieve greater efficiency in resource use and to strengthen community resilience.

In such a situation, the project approach emerges not only as a technical instrument of governance modernization but also as a means of ensuring the viability and recovery of institutions. The implementation of project management systems allows authorities to organize effective coordination of actions, develop comprehensive development programs, ensure interaction with international partners, and promote investment attraction. This is particularly relevant for Ukrainian regions that have suffered significant destruction and face limited resources. At the same time, the development of the project approach encounters objective barriers such as a shortage of personnel, low level of civil servants' training, limited financial capacities, and the need to form a new governance culture.

This article presents an analysis of the current state of applying the project approach in public administration, outlines the key challenges and prospects for its development in Ukraine, taking into account the European experience. Ukrainian and international practices of implementing project management in the public sector are analyzed, and the internal and external factors influencing its effectiveness are identified. The opportunities and prospective directions for the development of the project approach are substantiated, including the formation of project offices, the use of digital management tools, the development of human capacity, public involvement in project design, and the integration of Ukraine into the European governance space.

Keywords. *Project approach, public administration, territorial communities, European experience, Ukrainian practices, post-war recovery, strategic planning, project offices, institutional capacity, international programs.*

Peer-reviewed, approved and placed: 15.08.2025

Постановка проблеми. Розвиток проєктного підходу в системі публічного управління України, зокрема на рівні органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади, виступає ключовим чинником модернізації, прозорості та результативності управлінських процесів. Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє органам влади планувати діяльність на основі чітко визначених цілей, термінів і ресурсів, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, раціональне використання коштів і створює умови для інтеграції України в європейський простір управлінських практик.

Особливої актуальності ця проблематика набула в умовах повномасштабної війни та необхідності післявоєнного відновлення. Територіальні громади та державні установи змушені діяти в умовах обмежених ресурсів, зруйнованої інфраструктури, міграційних процесів та високих безпекових ризиків. За таких обставин застосування проєктного підходу дозволяє ефективніше залучати міжнародну технічну допомогу, координувати роботу з партнерами та створювати комплексні програми розвитку, орієнтовані на конкретні результати.

Досвід Європейського Союзу доводить, що саме проєктний менеджмент став основою реалізації політики згуртованості, розвитку регіонів і підвищення конкурентоспроможності територій. Програми Interreg, Horizon Europe, а також численні фонди ЄС демонструють переваги інтеграції проєктного підходу в діяльність органів влади. Для України це є не лише орієнтиром, а й інструментом прискорення реформ у сфері публічного управління та наближення до європейських стандартів.

Водночас розвиток проєктного підходу в українському державному секторі стикається з низкою бар'єрів: кадровим дефіцитом, недостатнім рівнем управлінських компетенцій, обмеженими фінансовими можливостями та слабкою інституціоналізацією проєктних офісів. Це створює потребу у системному дослідженні чинників, що впливають на ефективність впровадження проєктного менеджменту, а також у розробці практичних механізмів його розвитку для підвищення інституційної спроможності органів влади та територіальних громад у процесах післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку проєктного підходу в публічному управлінні тривалий час перебуває в центрі уваги дослідників і практиків. У зарубіжній літературі воно розглядається крізь призму класичних і сучасних концепцій управління – від програмно-цільового методу та стратегічного планування до інтегрованих моделей проєктного менеджменту в державному секторі. Значна увага приділяється ролі проєктних офісів, цифрових інструментів управління та методологій, що забезпечують ефективність реалізації державних і муніципальних програм. У працях західних науковців підкреслюється значення проєктного підходу для підвищення прозорості, підзвітності та орієнтації публічної влади на конкретні результати, а також його вплив на розвиток інноваційного середовища.

Вітчизняна наукова думка щодо проєктного підходу в публічному управлінні формувалася поступово: від використання елементів програмно-цільового методу у радянський період – до поступового запровадження проєктного менеджменту в умовах децентралізації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення. У дослідженнях останніх років наголошується на важливості впровадження сучасних інструментів проєктного управління для підвищення інституційної спроможності органів влади, розвитку партнерств із міжнародними організаціями та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із аналізом застосування проєктного підходу в умовах кризових і посткризових ситуацій. Тут акцент робиться на його здатності забезпечувати адаптивність інституцій, координацію дій між різними стейкхолдерами та ефективну мобілізацію ресурсів. Водночас порівняльний аналіз показує, що, попри значний масив напрацювань, досі бракує комплексних досліджень, які б одночасно враховували європейські практики управління та українські реалії, особливо у контексті відбудови зруйнованих територій.

Це зумовлює потребу у більш глибокому вивченні ролі проєктного підходу в системі публічного управління, спрямованому на виявлення ключових чинників його ефективності та вироблення практичних моделей

інтеграції цього підходу в діяльність органів влади під час воєнного й післявоєнного відновлення.

Метою дослідження є визначення ролі та інструментів проектного підходу в системі публічного управління, оцінка його викликів і можливостей у процесі європейської інтеграції та післявоєнного відновлення, а також вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органів публічної влади й територіальних громад на основі впровадження сучасних методів проектного менеджменту.

Основні результати дослідження. Система публічного управління в Україні нині перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлено одночасним впливом процесів децентралізації, безпекових викликів, спричинених повномасштабною війною, та потребою інтеграції до європейського управлінського простору. У цих умовах особливої актуальності набуває розвиток проектного підходу як ключового інструменту, що забезпечує результативність управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і формування нової якості управління на всіх рівнях влади.

Проектний підхід у публічному управлінні розглядається не лише як технічний інструмент організації діяльності, а як системна властивість управлінського середовища. Він дозволяє органам влади консолідувати зусилля, розробляти інтегровані програми розвитку, координувати дії різних стейкхолдерів та створювати інституційні механізми, що підвищують стійкість і життєздатність територіальних громад.

Сучасна система місцевого самоврядування в Україні включає громади різних масштабів — від невеликих сільських до великих міських центрів. У процесі децентралізації вони отримали більше автономії у прийнятті рішень, але одночасно з цим зіткнулися з підвищеною відповідальністю за якість управлінських практик та результативність використання бюджетних і людських ресурсів. У такій ситуації саме впровадження проектного менеджменту стає критично важливим: воно дозволяє структурувати процеси планування, контролювати виконання завдань і забезпечувати прозорість розподілу ресурсів.

Проектний підхід у сфері публічного управління проявляється через здатність формувати комплексні стратегії розвитку, орієнтовані на конкретні результати, забезпечувати відкритість управлінських процесів, організовувати ефективну комунікацію з громадськістю та міжнародними партнерами. У громадах поширюються різні моделі проектного управління: від традиційних, що базуються на цільових програмах і бюджетному плануванні, до сучасних, які використовують цифрові інструменти, методології Agile та PRINCE2, а також створення спеціалізованих проектних офісів.

Важливим чинником є зовнішні умови, у яких реалізуються проектні підходи. Воєнна агресія, економічна нестабільність, демографічні зміни та глобальні виклики змушують органи влади шукати нові управлінські моделі. Особливої уваги заслуговує той факт, що під час війни громади почали активніше застосовувати проектне управління для відбудови критичної інфраструктури, організації гуманітарної допомоги, координації міжнародної підтримки. Це засвідчило, що проектний підхід може працювати не лише як

довгостроковий інструмент розвитку, а й як кризовий механізм оперативного реагування.

Водночас розвиток проєктного підходу в Україні стикається з низкою бар'єрів. Серед них — кадровий дефіцит, недостатній рівень підготовки управлінців до роботи з сучасними методологіями, обмежені фінансові можливості органів влади, а також слабка інституціоналізація проєктних офісів. Відсутність єдиної методичної бази та нормативно-правового підґрунтя також ускладнює широке впровадження проєктного менеджменту в органах публічної влади.

У післявоєнний період ефективність використання проєктного підходу визначатиме здатність громад і державних інституцій не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й забезпечити сталий розвиток, підвищити конкурентоспроможність, створити сприятливі умови для інвестицій і підприємництва. Проєктний підхід дозволяє поєднувати стратегічне бачення з практичними діями, формувати довіру до влади та мобілізувати громадянське суспільство навколо спільних цілей.

Збалансоване врахування соціальних, інституційних, економічних та культурних чинників дозволяє органам публічної влади формувати проєктні стратегії, які відповідають реальним потребам громадян та сприяють відновленню довіри до влади. Проєктний підхід виступає не лише технікою організації роботи, а й управлінською філософією, орієнтованою на результат, прозорість та інноваційність. Він дозволяє поєднати стратегічне бачення з конкретними завданнями, забезпечити ефективну координацію між державними структурами, місцевим самоврядуванням, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

Особливо актуальним є аналіз ключових напрямів застосування проєктного підходу, що можуть стати рушійною силою для сталого післявоєнного відновлення. Від здатності органів влади формувати портфелі проєктів, управляти ризиками, використовувати цифрові інструменти та залучати громадян залежить якість реалізації реформ і швидкість відбудови. Системність і комплексність проєктного підходу створюють умови для більшої підзвітності, прозорості у використанні фінансових ресурсів та довгострокової стійкості управлінських процесів.

Важливо не лише окреслити загальні принципи проєктного менеджменту, а й визначити його аналітичні напрями, що здатні забезпечити якісний стрибок у модернізації публічного управління. Нижче наведено узагальнення ключових фокусів розвитку проєктного підходу в державному секторі, що мають безпосереднє значення для процесів післявоєнного відновлення та інтеграції України до європейського управлінського простору.

Представлені напрями розвитку проєктного підходу свідчать, що його ефективне застосування в органах публічної влади дозволяє поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю реагування на кризові виклики. Проєктний підхід у післявоєнний період має стати не лише інструментом відновлення інфраструктури, а й механізмом підвищення конкурентоспроможності територій, залучення інвестицій, формування довіри громадян до влади та забезпечення прозорості використання ресурсів.

Таблиця 1. Аналітичні напрями застосування проєктного підходу у сфері публічного управління для післявоєнного відновлення, складено авторами за матеріалами [3; 5]

Напрямок / фокус проєктного підходу	Аналітичні висновки	Практичні інструменти
Стратегічне бачення та пріоритети відновлення	Проєктний підхід забезпечує визначення чітких цілей і поетапного плану відбудови інфраструктури, економіки та соціальної сфери	Регіональні плани відновлення, дорожні карти, портфелі проєктів
Інституційна спроможність органів влади	Впровадження проєктного менеджменту підвищує ефективність координації та управлінської дисципліни	Створення проєктних офісів, регламенти, матриці відповідальності
Цифровізація та управління даними	Використання цифрових інструментів робить проєктний менеджмент прозорим і підзвітним	Електронні системи управління проєктами, відкриті дашборди
Залучення громадян і співуправління	Інтеграція громадськості у проєктні процеси підвищує легітимність рішень та довіру	Громадські ради, онлайн-консультації, партисипативне планування
Управління ризиками та стійкість	Проєктний підхід дозволяє адаптуватися до кризових умов і швидко мобілізувати ресурси	Антикризові плани, управління ризиками, регулярний моніторинг
Партнерства та міжнародна співпраця	Спільні проєкти з міжнародними донорами та громадами пришвидшують відновлення та розвиток	Програми ЄС (Interreg, Horizon Europe), міжмуніципальні угоди, меморандуми про співпрацю
Розвиток кадрового потенціалу	Стійкість і результативність забезпечується підготовленими командами проєктних менеджерів	Навчальні програми, сертифікація (PMI, IPMA), менторство, кадрові резерви
Фінансова мобілізація та інвестиції	Орієнтація на залучення грантових і кредитних ресурсів забезпечує сталість проєктів	Інвестиційні паспорти, бюджети проєктів, офіси залучення фінансування

Успішність впровадження залежить від здатності державних інституцій інтегрувати сучасні методології управління, формувати професійні команди, розвивати цифрові інструменти та створювати ефективні механізми співпраці з міжнародними партнерами. Реалізація цих напрямів забезпечить становлення в Україні сучасної, адаптивної та результативної системи публічного управління, орієнтованої на потреби громадян і довгострокові цілі сталого розвитку.

Представлені напрями розвитку проєктного підходу демонструють, що ефективне його застосування в органах публічної влади у післявоєнний період має поєднувати стратегічне бачення із здатністю до оперативного реагування на кризові виклики. Роль проєктного підходу полягає не лише в управлінні ресурсами чи координації відновлювальних заходів, а й у формуванні довіри громадян, консолідації зусиль навколо спільних цілей, розвитку кадрового

потенціалу та створенні культури підзвітності й прозорості. Сучасний проєктний менеджмент вимагає інноваційності, відкритості до партнерств і міжрегіональної співпраці, а також готовності державних інституцій брати на себе відповідальність у найскладніших умовах.

Реалізація окреслених напрямів у публічному управлінні сприятиме формуванню в Україні сучасної, адаптивної та результативної системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток територіальних громад і держави загалом у післявоєнний період. Успішність відновлення значною мірою залежить від того, наскільки органи влади та громади зможуть забезпечити оперативність управлінських рішень, прозорість і підзвітність, ефективну комунікацію з громадськістю та міжнародними партнерами, а також конкурентоспроможність у залученні інвестицій і реалізації комплексних проєктів розвитку.

В умовах війни та повоєнних викликів проєктний підхід стає не лише інструментом ефективного адміністрування, а й чинником виживання та мобілізації ресурсів. Завдяки структурованим проєктним командам органи влади та громади можуть забезпечувати надання базових послуг, координувати гуманітарну допомогу, реалізовувати програми відбудови інфраструктури та створювати умови для безперервності управлінських процесів навіть у кризових ситуаціях.

Сучасний проєктний підхід вимагає поєднання стратегічного планування з практичними інструментами управління ризиками, кризовим менеджментом і цифровими технологіями. Публічні управлінці мають формувати єдине управлінське середовище, яке інтегрує різні сфери життєдіяльності громади – економіку, соціальний захист, освіту, охорону здоров'я та безпеку. Це дозволяє ухвалювати рішення, спираючись не лише на ситуативні потреби, а й на комплексний аналіз довгострокових пріоритетів розвитку.

Важливою складовою є розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади. Запровадження проєктного підходу потребує не лише достатнього рівня професійних компетентностей, а й створення команд, здатних діяти проактивно, впроваджувати інноваційні методології, забезпечувати ефективну взаємодію між різними стейкхолдерами та брати на себе відповідальність за кінцевий результат.

Не менш значущим завданням є формування довіри громадян до влади, що виступає основою для ефективної взаємодії державних інституцій, бізнесу та громадянського суспільства. Залучення жителів до розробки та реалізації проєктів, підтримка принципів відкритості та інклюзивності, розвиток партнерств з міжнародними організаціями створюють умови для підвищення стійкості громад і держави.

Нарощування потенціалу у сфері проєктного менеджменту потребує інвестицій у людський капітал, системного навчання управлінців, створення інституційних рамок для діяльності проєктних офісів та активної підтримки з боку держави, донорів і міжнародних партнерів. Саме проєктний підхід відкриває шлях до нової моделі публічного управління, що ґрунтується на принципах відкритості, адаптивності, ефективності та сервісності.

Забезпечення якості управлінських рішень у післявоєнний період є стратегічним завданням відновлення територіальних громад і державних інституцій. Це потребує не лише фінансової та технічної бази, а й комплексного підходу, який інтегрує організаційні, методичні, кадрові та інституційні аспекти. Ефективне використання проектного підходу передбачає вміння мобілізувати ресурси, координувати зусилля різних сторін, оцінювати ризики та ухвалювати зважені рішення навіть у кризових умовах.

Досягнення високого рівня управлінської якості у громадах неможливе без скоординованої взаємодії між усіма учасниками процесу — мешканцями, органами місцевого самоврядування, освітніми та соціальними закладами, бізнесом, громадськими організаціями, а також центральними органами виконавчої влади й міжнародними стейкхолдерами. Саме проектний підхід є ключовим чинником, який дозволяє перетворити цю взаємодію на синергію для стійкого відновлення та розвитку територій.

Його ефективність полягає у здатності інтегрувати різні інституційні та соціальні ресурси в єдину систему управління, орієнтовану на конкретні результати. Проектний підхід забезпечує можливість узгодження стратегічних цілей з оперативними завданнями, формує механізми партнерства між владою та громадянським суспільством, створює умови для активної участі мешканців у плануванні та реалізації проектів.

У післявоєнний період проектний підхід стає не лише інструментом технічного адміністрування чи фінансового планування, а й фундаментальною управлінською парадигмою. Завдяки йому громади можуть ефективно залучати міжнародні ресурси, реалізовувати комплексні програми відбудови інфраструктури, підвищувати рівень соціальної згуртованості та зміцнювати інституційну спроможність. Крім того, саме проектний менеджмент сприяє підвищенню прозорості влади, формуванню культури підзвітності та довіри з боку громадян.

Розвиток і впровадження проектного підходу в публічному управлінні має стратегічне значення для України. Це не лише спосіб подолати наслідки воєнних руйнувань, а й механізм формування нової моделі управління, яка ґрунтується на партнерстві, інноваційності, ефективності та орієнтації на потреби громад.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що проектний підхід є системоутворювальним чинником публічного управління у воєнний і післявоєнний періоди. Саме якість проектного менеджменту визначає здатність органів влади та територіальних громад переходити від хаотичного реагування на виклики до проактивного формування стійких інституцій та довгострокових стратегій розвитку. Ефективне застосування проектного підходу поєднує стратегічне планування з операційною дисципліною, здатністю швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності та забезпечувати прозорість і підзвітність влади перед громадянами та донорами.

Успішність відновлення залежить не від окремих «сильних інституцій», а від сформованого середовища проектного управління — команд з розподіленими ролями, чіткими зонами відповідальності, ефективною міжвідомчою координацією. У поєднанні формальних і неформальних акторів

(державні структури, бізнес, громадські організації, міжнародні партнери, волонтерські рухи) виникає синергія, яка підсилює управлінську спроможність громад і прискорює реалізацію відновлювальних програм та проектів розвитку.

Ключовими компетентностями у сфері проектного підходу є стратегування, управління ризиками, комунікація та залучення стейкхолдерів, використання цифрових інструментів, а також культура підзвітності. Наявність цих компетентностей прямо корелює з показниками результативності: своєчасністю ухвалених рішень, часткою реалізованих проектів, обсягом залучених інвестицій і грантових ресурсів, рівнем довіри громадян, глибиною їхньої участі у плануванні й контролі.

Інституційна рамка значною мірою визначає ефективність впровадження проектного підходу. Створення проектних офісів, запровадження матриць відповідальності, застосування міжнародних стандартів управління (PMI, PRINCE2, PMI), відкритість бюджетів і регулярні незалежні аудити знижують транзакційні витрати, створюють передбачувані «правила гри» для партнерів та донорів. Системний моніторинг, панелі показників і регулярні опитування переводять проектне управління з площини декларацій у площину вимірюваних результатів.

Регіональний контекст формує специфічні вимоги до проектного підходу. У південних регіонах України ключовими пріоритетами є поєднання питань безпеки та логістики з відновленням портової інфраструктури, аграрного виробництва, енергетики та розмінування територій. Тут особливо актуальними є мережеві партнерства – міжмуніципальні, міжрегіональні та міжнародні – здатні швидко акумулювати ресурси, залучати експертизу та синхронізувати процедури різних інституцій.

Проектний підхід у публічному управлінні слід розглядати як цілісну екосистему, що інтегрує людей, інститути, процеси, дані та партнерства. Саме така екосистема забезпечує перехід від «кризового адміністрування» до стратегічного управління розвитком, а також створює передумови для інтеграції відбудови з довгостроковою конкурентоспроможністю територій.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні практик проектного менеджменту в умовах багаторівневої взаємодії – «громада–регіон–держава–міжнародні партнери», розробці методик оцінювання ефективності проектних офісів, вивченні впливу цифровізації на якість управлінських процесів та формуванні моделей адаптивного управління, орієнтованих на постійні зміни зовнішнього середовища.

1. Albeshchenko, O., Klochan, V., Veits, A., Yahodzynska, A., & Korzhan, R. Strategic imperatives of managing the development of tourism and hotel business in the territorial communities of the southern region of Ukraine. *International Science Journal of Management, Economics and Finance*. 2025. 4(4), 78–90.

2. Андрейченко А., Клочан В. Стратегічні орієнтири розвитку туризму та готельного бізнесу в територіальних громадах південного регіону України // *Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів*. 2025. Т. 4. № 1 (289). С. 85–94.

3. Клочан В. В., Петрів І. М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. Т. 2 (281/2). С. 160–169.

4. Клочан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці // Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152.

5. Zos-Kior M., Shkurupii O., Hnatenko I., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, No. 1. P. 571–583.

6. Клочан В., Пілієв І., Сидоренко Т., Хомутенко В., Соломко А., Ткачук А. Цифрові платформи як інструмент трансформації стратегічного консультування в публічному управлінні. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Т. 13, спец. вип. «Role of ICT in Advancing Business and Management». С. 42–61.

7. Ходаківська О., Кобець С., Бачкір І., Мартинова Л., Клочан В., Клочан І., Гнатенко І. Сталий розвиток регіонів: моделювання управління економічною безпекою інноваційного підприємництва. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2022. Т. 9, № 3. С. 31–38.

1. Albeshchenko, O., Klochan, V., Veits, A., Yahodzynska, A., & Korzhan, R. (2025). Strategic imperatives of managing the development of tourism and hotel business in the territorial communities of the southern region of Ukraine. *International Scientific Journal of Management, Economics and Finance*, 4(4), 78–90.

2. Andreichenko, A., & Klochan, V. (2025). Strategic guidelines for the development of tourism and hotel business in the territorial communities of the southern region of Ukraine. *International Scientific Journal of Management, Economics and Finance*, 4(1[289]), 85–94.

3. Klochan, V. V., & Petriv, I. M. (2024). Digitalization of public administration in territorial communities: Tools, challenges and transformation prospects. *Current Problems of the Economy*, 11, 160–169.

4. Klochan, V. V., & Podmazko, O. M. (2024). Organizational and economic principles of investment development of territorial communities in the post-crisis economy. *Current Problems of the Economy*, 12, 142–152.

5. Zos-Kior, M., Shkurupii, O., Hnatenko, I., Fedirets, O., Shulzhenko, I., & Rubezhanska, V. (2021). Modeling of the investment program formation process of ecological management of the agrarian cluster. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 571–583.

6. Klochan, V., Piliaiev, I., Sydorenko, T., Khomutenko, V., Solomko, A., & Tkachuk, A. (2021). Digital platforms as a tool for transforming strategic consulting in public administration. *Journal of Information Technology Management*, 13(Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), 42–61.

7. Khodakivska, O., Kobets, S., Bachkir, I., Martynova, L., Klochan, V., Klochan, I., & Hnatenko, I. (2022). Sustainable regional development: Modeling of economic security management of innovative entrepreneurship. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(3), 31–38.