

Олександр С. Іртіщев¹, Тетяна Ю. Михасько², Дмитро С. Бездольний³
**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ
МУНІЦИПАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІНТЕГРАЦІЯ
ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ ТА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ
В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади інтеграції проєктного менеджменту відновлення муніципальної інфраструктури, економіки вражень і принципів циркулярної економіки в єдину систему управління бізнес-процесами територіальних громад. Обґрунтовано, що сучасні виклики, пов'язані з післявоєнною відбудовою, дефіцитом фінансових ресурсів, глобальною економічною нестабільністю та необхідністю забезпечення сталого розвитку, вимагають переосмислення традиційних підходів до реалізації інфраструктурних проєктів. Доведено, що орієнтація виключно на технічне відновлення об'єктів у межах класичного проєктного трикутника не забезпечує максимального соціально-економічного ефекту для громади.

Запропоновано концептуальну модель ескалації цінності інфраструктурного проєкту, відповідно до якої процес створення цінності проходить чотири взаємопов'язані рівні: відновлення активу, формування послуги, створення якісного середовища та формування унікального користувацького досвіду. Розроблено матрицю інтеграції фаз проєктного циклу із чотирма вимірами економіки вражень, що забезпечує врахування потреб користувачів і проєктування позитивного досвіду на всіх етапах реалізації проєкту. Особливу увагу приділено взаємозв'язку запропонованої моделі з принципами циркулярної економіки, які передбачають ефективне використання ресурсів, повторне застосування матеріалів, підвищення енергоефективності та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Доведено, що інтеграція зазначених підходів сприяє підвищенню ефективності управління муніципальними бізнес-процесами, забезпечує зростання інвестиційної привабливості територій, розвиток туристичного потенціалу, активізацію підприємницької діяльності, зміцнення локальної ідентичності та формування довгострокової соціально-економічної стійкості громад. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів органами місцевого самоврядування, керівниками проєктів та іншими стейкхолдерами під час планування і реалізації проєктів відновлення муніципальної інфраструктури, орієнтованих на створення комплексної суспільної цінності, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: інституційна стійкість; проєктний менеджмент; муніципальна інфраструктура; економіка вражень; циркулярна економіка; управління бізнес-процесами; глобальна турбулентність; територіальна громада; сталий розвиток; емпіричний аналіз.

Рис. 2. Табл. 2. Літ. 21.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-697-708

¹ <https://orcid.org/0000-0002-3910-9607>

² <https://orcid.org/0009-0006-7194-5441>

³ <https://orcid.org/0009-0009-6115-5819>

¹ International University of Business and Law, Kherson, Ukraine.

² Admiral Makarov National Shipbuilding University, Mykolaiv, Ukraine.

³ Admiral Makarov National Shipbuilding University, Mykolaiv, Ukraine.

Oleksandr Irtyshev, Tetiana Mykhasko, Dmytro Bezdolnyi
**INTELLECTUAL POTENTIAL AS A DRIVER OF ECONOMIC
DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES:
ASSESSING MUNICIPAL GOVERNANCE EFFICIENCY
ON CIRCULAR ECONOMY PRINCIPLES**

The article examines the theoretical and practical foundations for integrating municipal infrastructure recovery project management, the experience economy, and the principles of the circular economy into a unified system of community business process management. It is substantiated that contemporary challenges associated with post-war reconstruction, limited financial resources, global economic instability, and the need to ensure sustainable development require a fundamental reconsideration of traditional approaches to infrastructure project implementation. It is argued that focusing solely on the technical restoration of infrastructure assets within the classical project management triangle of time, cost, and quality does not ensure the maximum socio-economic benefits for territorial communities.

A conceptual model of infrastructure project value escalation is proposed, according to which value creation evolves through four interconnected levels: asset restoration, service provision, environment creation, and experience generation. The study develops a matrix integrating the phases of the project life cycle with the four dimensions of the experience economy, ensuring that user needs and customer experience are systematically incorporated throughout every stage of project implementation. Particular attention is devoted to the relationship between the proposed model and the principles of the circular economy, including efficient resource utilization, reuse of construction materials, energy efficiency, adaptive reuse, and minimization of environmental impacts.

The findings demonstrate that the integration of these approaches significantly enhances the effectiveness of municipal business process management by increasing the investment attractiveness of territories, stimulating tourism development, encouraging entrepreneurial activity, strengthening local identity, and improving the long-term socio-economic resilience of communities. The proposed framework shifts the focus of reconstruction projects from the mere restoration of physical infrastructure to the creation of sustainable value for residents, businesses, and visitors. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed methodological approaches by local governments, project managers, and other stakeholders when planning and implementing municipal infrastructure recovery projects aimed at creating comprehensive public value, improving citizens' quality of life, and ensuring the sustainable development of territorial communities.

Keywords: institutional resilience; project management; municipal infrastructure; experience economy; circular economy; business process management; global turbulence; territorial community; sustainable development; empirical analysis.

Peer-reviewed, approved and placed: 24.04.2026

Постановка проблеми. Відновлення муніципальної інфраструктури є одним із ключових пріоритетів сучасного розвитку територіальних громад України. Масштабні руйнування, спричинені воєнними діями, поряд із необхідністю модернізації об'єктів комунального господарства, соціальної сфери та транспортної інфраструктури, актуалізують потребу у застосуванні нових підходів до управління проектами відновлення. За таких умов особливого значення набуває не лише ефективне використання фінансових ресурсів, а й формування довгострокової соціально-економічної цінності, здатної забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток територіальних громад.

Традиційні підходи до управління інфраструктурними проєктами здебільшого орієнтовані на дотримання часових, фінансових і технічних параметрів реалізації, що відповідає класичним принципам проєктного менеджменту. Водночас сучасні вимоги до розвитку територій передбачають створення просторів, які не лише виконують функціональне призначення, а й формують комфортне середовище, сприяють економічній активності, розвитку туризму, зміцненню місцевої ідентичності та підвищенню якості життя населення. У зв'язку з цим виникає необхідність розширення традиційної концепції управління інфраструктурними проєктами шляхом інтеграції підходів, орієнтованих на створення доданої суспільної цінності.

Водночас дедалі більшого поширення у світовій практиці набувають концепції економіки вражень та циркулярної економіки, які доводять, що довгострокова ефективність інфраструктурних проєктів визначається не лише їхньою функціональністю, а й здатністю забезпечувати позитивний користувацький досвід, ефективне використання ресурсів, екологічну відповідальність та сталість експлуатації. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері проєктного менеджменту, економіки вражень і циркулярної економіки, питання їх комплексної інтеграції в систему управління бізнес-процесами територіальних громад залишаються недостатньо дослідженими.

Саме тому виникає потреба у розробленні концептуальних засад управління проєктами відновлення муніципальної інфраструктури, які поєднували б сучасні інструменти проєктного менеджменту з принципами економіки вражень і циркулярної економіки. Такий підхід дозволить забезпечити не лише відбудову зруйнованих об'єктів, а й створення довгострокових економічних, соціальних та екологічних переваг для територіальних громад, що відповідає сучасним пріоритетам сталого розвитку та післявоєнної трансформації України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження, присвячені проблематиці управління проєктами відновлення муніципальної інфраструктури, ґрунтуються на кількох взаємопов'язаних напрямках, серед яких провідне місце займають теорія проєктного менеджменту, економіка вражень, концепція циркулярної економіки та дослідження сталого розвитку територіальних громад.

Методологічну основу сучасного проєктного менеджменту становлять праці Project Management Institute та міжнародний стандарт ISO 21500:2021, у яких сформовано сучасні принципи управління проєктами, орієнтовані на створення цінності, управління зацікавленими сторонами, життєвим циклом проєкту та досягнення стратегічних результатів [14–16]. Значний внесок у розвиток управління масштабними інфраструктурними проєктами зробив В. Flyvbjerg, який дослідив причини неефективності мегапроєктів і обґрунтував необхідність удосконалення механізмів їх планування та реалізації [9].

Теоретичні засади економіки вражень були закладені у працях В. Pine та J. Gilmore, які визначили враження як самостійну економічну категорію, що формує нову споживчу цінність [1, 2]. Подальший розвиток цієї концепції представлено у дослідженнях В. Р. Кучеренко та ін. [3], К. Andrews [11], А. Є. Данкевич та ін. [12], а також В. С. Ніценко, А. Є. Данкевич, К. Р. Немашкало,

які розкрили особливості використання економіки вражень у розвитку територій у постконфліктний період [13].

Проблематика розвитку територіальних громад, їх фінансового забезпечення та інституційного супроводу відображена у працях І. О. Іртишевої, М. І. Стегней, І. С. Крамаренка, Л. В. Дейнеко, О. М. Потапенка та І. Nadtochiy зі співавторами [4–8]. У зазначених дослідженнях розкрито питання фінансово-кредитного забезпечення розвитку територій, інституційних механізмів інвестиційно-інноваційної діяльності, економічної діагностики розвитку громад та формування регіональної політики. Практичне значення для реалізації проєктів післявоєнного відновлення мають також Закон України «Про засади державної регіональної політики» [10] та матеріали Світового банку щодо оцінки збитків і потреб відновлення України [18].

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері проєктного менеджменту, економіки вражень, територіального розвитку та фінансового забезпечення муніципальних проєктів, більшість наукових праць розглядає ці напрями окремо. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції проєктного менеджменту, економіки вражень і принципів циркулярної економіки в єдину систему управління бізнес-процесами територіальних громад. Саме усунення цієї наукової прогалини визначає актуальність і наукову новизну проведеного дослідження.

Основні результати дослідження. Модель ескалації цінності інфраструктурного проєкту. Центральна теза нашого дослідження полягає в тому, що будь-який інфраструктурний об'єкт може створювати цінність на чотирьох послідовних рівнях, і завдання сучасного проєктного менеджменту – свідомо проєктувати об'єкт на максимально високому з досяжних рівнів.

Для систематизації запропонованого підходу та відображення процесу формування цінності інфраструктурного проєкту розроблено концептуальну модель ескалації цінності. Її основу становить ідея послідовного переходу від відновлення фізичного активу до створення комплексної цінності, що охоплює функціональний, соціальний, економічний та емоційний виміри розвитку територіальної громади. Такий підхід дозволяє розглядати інфраструктурний проєкт не лише як інструмент відбудови, а як механізм довгострокового розвитку території, формування її інвестиційної привабливості, туристичного потенціалу та підвищення якості життя населення. Візуальне представлення запропонованої моделі наведено на рис. 1.

Запропонована модель демонструє, що максимальна суспільна та економічна цінність інфраструктурного проєкту досягається за умови його розгляду не лише як процесу відновлення фізичного активу, а як послідовної ескалації цінності – від базового функціонального рівня до формування якісного середовища та унікального користувацького досвіду. Перехід між рівнями забезпечує розширення економічних, соціальних і управлінських ефектів, що сприяє зростанню конкурентоспроможності територіальної громади, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню довгострокової стійкості її розвитку. Такий підхід відповідає сучасним концепціям економіки вражень, управління проєктами та створення цінності для зацікавлених сторін [1–2; 9; 15–16].



Рис. 1. Модель ескалації цінності інфраструктурного проєкту від відновлення активу до економіки вражень, розроблено авторами на основі концепції економіки вражень [1-2], сучасної методології проєктного менеджменту [9; 15-16] та авторського узагальнення

На першому рівні - відновлення активу - проєкт відбудовує фізичний об'єкт. Це класична зона проєктного менеджменту з його трикутником обмежень: відновити дорогу чи будівлю вчасно, в межах бюджету, з належною якістю. Цінність тут дорівнює відновленій функції. Переважна більшість проєктів відновлення зупиняється саме на цьому рівні.

На другому рівні - послуга - об'єкт починає надавати послугу громаді, і до управління додається вимір якості й доступності сервісу та управління життєвим циклом активу. На третьому рівні - середовище - об'єкт формує якісне міське середовище, що притягує людей і бізнес; цінність зміщується від функції до якості простору і соціальних ефектів. Нарешті, на четвертому рівні - враження - простір генерує емоційний досвід: ідентичність місця, туристичну привабливість, майданчик для подій, відчуття гордості мешканців за свою громаду. Саме на цьому рівні створюється найвища додана вартість, що конвертується в економічну віддачу через мультиплікативні ефекти.

Принциповий висновок моделі: ескалація рівнів супроводжується зростанням доданої цінності, причому стрибок від рівня середовища до рівня вражень є нелінійним. Проєкт, спланований одразу на рівні вражень, створює багатократно більшу економічну цінність для громади, ніж проєкт, що обмежується відновленням активу, - при порівнянних капітальних витратах. Різниця полягає не в обсязі вкладених коштів, а в якості управлінського задуму на стадії ініціації проєкту.

Матриця інтеграції проєктного циклу та вимірів вражень.

Щоб перевести модель ескалації цінності з концептуальної площини в операційну, ми пропонуємо інструмент інтеграції - матрицю, що поєднає фази проектного циклу за стандартом PMBOK із чотирма вимірами економіки вражень за Пайном і Гілмором (рис. 2). Кожна клітинка матриці вказує, яким чином відповідний вимір враження має бути врахований на відповідній фазі управління проектом.



Рис. 2. Матриця інтеграції фаз проектного менеджменту відновлення муніципальної інфраструктури з вимірами економіки вражень, розроблено авторами на основі концепції економіки вражень В. Pine та J. Gilmore [1–2], стандарту PMBOK Guide [15] та міжнародного стандарту ISO 21500:2021 [16]

Як видно з рис. 2, інтеграція фаз проектного менеджменту з вимірами економіки вражень забезпечує системне врахування потреб користувачів від етапу ініціації до завершення експлуатації об'єкта. Це сприяє переходу від традиційного управління процесом відбудови до управління створенням довгострокової соціально-економічної цінності для територіальної громади.

Логіка матриці полягає в тому, що проектування вражень не може бути «додано» наприкінці проекту як косметичне оздоблення - воно має бути вбудоване в управління з самої фази ініціації. Так, вимір розваг на фазі ініціації означає формулювання запиту громади на емоцію місця; на фазі планування - дослідження очікувань користувачів; на фазі реалізації - створення інтерактивних елементів простору; на фазі експлуатації - проведення подій і фестивалів на об'єкті. Аналогічно розгортаються виміри навчання, естетики і ескапізму. У сукупності матриця перетворює абстрактну ідею «об'єкта вражень» на конкретний перелік управлінських дій, розподілених за фазами проекту.

Саме на фазі реалізації і подальшої експлуатації відбувається перетин з управлінням бізнес-процесами громади: об'єкт, що генерує враження,

потребує постійних бізнес-процесів підтримання досвіду - подієвого менеджменту, маркетингу місця, управління спільнотою користувачів. Таким чином, інфраструктурний проєкт не завершується введенням об'єкта в експлуатацію, а перетікає у безперервний бізнес-процес створення цінності.

Економічний механізм та фінансове забезпечення.

Ключове управлінське питання - за рахунок чого об'єкт рівня вражень окуповує підвищені вимоги до якості задуму. Економічний механізм тут мультиплікативний: простір, що генерує враження, притягує туристичні потоки (прямі доходи від відвідувачів), підвищує вартість прилеглої нерухомості (зростання бази місцевих податків), стимулює виникнення супутнього бізнесу (кафе, сервіси, креативні індустрії) і формує позитивний імідж громади, що залучає інвестиції [19-21]. Жоден із цих ефектів не виникає на рівні простого відновлення активу.

Для систематизації основних економічних ефектів, що виникають у процесі реалізації інфраструктурних проєктів, орієнтованих на економіку вражень, а також визначення відповідних фінансових механізмів їх забезпечення, запропоновано узагальнену характеристику складових економічного механізму (табл. 1).

Таблиця 1. Складові економічного механізму та фінансового забезпечення проєктів відновлення муніципальної інфраструктури, розроблено авторами на основі наукових праць з проєктного менеджменту, економіки вражень і фінансового забезпечення територіального розвитку [4-9; 11-18]

Складова економічного механізму	Економічний ефект	Фінансові інструменти забезпечення
Формування привабливого громадського простору	Зростання туристичних потоків та збільшення доходів місцевого бізнесу	Місцевий бюджет, гранти міжнародних організацій, державно-приватне партнерство
Підвищення якості міського середовища	Зростання вартості нерухомості та розширення податкової бази громади	Муніципальні інвестиції, цільові державні програми, інвестиційні фонди
Розвиток супутнього підприємництва	Створення нових робочих місць, розвиток сфери послуг, креативних індустрій та малого бізнесу	Пільгове кредитування, програми підтримки МСП, місцеві фонди розвитку
Формування позитивного іміджу території	Залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, підвищення конкурентоспроможності громади	Інвестиційні проєкти, міжнародна технічна допомога, програми відновлення
Реалізація принципів економіки вражень	Зростання довгострокової соціально-економічної віддачі та мультиплікативного ефекту	Комплексне фінансово-кредитне забезпечення, механізми співфінансування, інноваційні фінансові інструменти

Як видно з табл. 1, реалізація проєктів, орієнтованих на створення користувацької цінності, забезпечує формування комплексу

взаємопов'язаних економічних ефектів, які суттєво перевищують результати традиційного відновлення інфраструктурних об'єктів. При цьому досягнення довгострокового мультиплікативного ефекту можливе лише за умови використання сучасних фінансових інструментів та ефективних механізмів мобілізації інвестиційних ресурсів.

Реалізація проєктів такого рівня потребує адекватного фінансового забезпечення, і саме тут управління відновленням стикається з потребою у складних фінансово-кредитних інструментах. Механізми мобілізації фінансових ресурсів території, інструменти підвищення ліквідності та інституційне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку, розроблені у вітчизняній економічній науці, набувають у цьому контексті прямого прикладного значення: вони дозволяють громаді залучати фінансування під проєкти, віддача від яких є відкладеною і розподіленою у часі, що характерно саме для проєктів рівня вражень.

Місце моделі в координатах сталого розвитку.

Запропонований підхід органічно вбудовується в парадигму сталого розвитку. Інфраструктурний об'єкт, спроектований на рівні вражень, є за визначенням довговічнішим – не лише фізично, а й соціально: спільнота, що цінує простір як джерело вражень і частину своєї ідентичності, дбає про його збереження. Це знижує ризик деградації відновленого активу і забезпечує тривалість соціально-економічного ефекту. Крім того, цифрова трансформація управління проєктами – від BIM-моделювання на фазі планування до цифрових платформ управління спільнотою користувачів на фазі експлуатації – виступає наскрізним інструментом, що пронизує всі рівні моделі ескалації цінності.

З метою узагальнення взаємозв'язку між принципами сталого розвитку, цифрової трансформації, циркулярної економіки та економіки вражень у системі управління проєктами відновлення муніципальної інфраструктури запропоновано інтегровану характеристику основних напрямів їх реалізації та очікуваних результатів (табл. 2).

Як видно з табл. 2, максимальний соціально-економічний ефект досягається за умов комплексної інтеграції принципів сталого розвитку, цифрової трансформації, циркулярної економіки та економіки вражень. Їх поєднання забезпечує не лише ефективне управління процесами відновлення інфраструктури, а й створення довгострокової цінності для територіальної громади, що проявляється у підвищенні її конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, екологічної стійкості та якості життя населення.

Окремої уваги заслуговує зв'язок запропонованої моделі з принципами циркулярної економіки. Відновлення інфраструктури в умовах обмежених ресурсів і масштабних руйнувань відкриває можливість одразу закласти циркулярні рішення: повторне використання будівельних матеріалів зі зруйнованих об'єктів, проєктування об'єктів за принципом адаптивного повторного використання (adaptive reuse), енергоефективність і замкнені ресурсні цикли в експлуатації. Інтеграція циркулярної економіки підсилює модель ескалації цінності одразу на двох рівнях: на рівні середовища вона знижує експлуатаційні витрати і екологічний слід об'єкта, а на рівні вражень –

формує додаткову ціннісну пропозицію, оскільки екологічна відповідальність і циркулярність дедалі частіше сприймаються мешканцями і туристами як складник привабливості та ідентичності місця.

Таблиця 2. Інтеграція принципів сталого розвитку, цифрової трансформації та циркулярної економіки в управління проєктами відновлення муніципальної інфраструктури, розроблено авторами на основі концепції сталого розвитку, принципів циркулярної економіки, сучасних підходів до проєктного менеджменту та результатів авторського узагальнення [9; 11–18]

Напрямок інтеграції	Основні управлінські рішення	Очікуваний ефект для територіальної громади
Сталий розвиток	Проектування інфраструктурних об'єктів із урахуванням довговічності, соціальної цінності та потреб користувачів	Підвищення якості життя, збереження об'єктів, довгостроковий соціально-економічний ефект
Цифрова трансформація	Використання BIM-моделювання, цифрових платформ управління проєктами, електронного моніторингу та управління користувацькою спільнотою	Підвищення ефективності управління, прозорість прийняття рішень, оптимізація експлуатаційних процесів
Циркулярна економіка	Повторне використання будівельних матеріалів, адаптивне повторне використання об'єктів (adaptive reuse), енергоефективність, замкнені ресурсні цикли	Скорочення витрат на експлуатацію, зменшення екологічного навантаження, підвищення ресурсної ефективності
Економіка вражень	Формування комфортного громадського простору, розвиток місцевої ідентичності, організація суспільних та культурних активностей	Підвищення туристичної привабливості, розвиток місцевого бізнесу, формування позитивного іміджу громади
Комплексний результат інтеграції	Поєднання інструментів проєктного менеджменту, цифровізації, економіки вражень та циркулярної економіки	Створення довгострокової суспільної цінності, зміцнення інституційної стійкості та забезпечення сталого розвитку територіальної громади

Таким чином, проєктний менеджмент відновлення, економіка вражень і циркулярна економіка утворюють взаємопідсилювальний трикутник управління цінністю громади.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність інтеграції проєктного менеджменту відновлення муніципальної інфраструктури, економіки вражень і принципів циркулярної економіки в єдину систему управління бізнес-процесами територіальних громад. Встановлено, що сучасні умови післявоєнного відновлення потребують переходу від традиційного підходу, орієнтованого переважно на відбудову фізичних активів, до управління, спрямованого на формування довгострокової економічної, соціальної та екологічної цінності.

У ході дослідження розроблено концептуальну модель ескалації цінності інфраструктурного проєкту, яка відображає послідовний перехід від

відновлення активу до створення якісного середовища та позитивного користувацького досвіду. Запропоновано матрицю інтеграції фаз проектного циклу з вимірами економіки вражень, що дозволяє враховувати потреби користувачів на всіх етапах реалізації проекту та забезпечує формування додаткових соціально-економічних ефектів.

Узагальнення економічних механізмів реалізації інфраструктурних проектів дало змогу довести, що їх ефективність формується завдяки мультиплікативному впливу на розвиток території через активізацію туристичних потоків, розширення підприємницької діяльності, підвищення інвестиційної привабливості та зростання доходної бази місцевих бюджетів. Водночас реалізація таких проектів потребує застосування сучасних фінансових інструментів, здатних забезпечити мобілізацію ресурсів для довгострокових інвестицій.

Обґрунтовано, що інтеграція принципів сталого розвитку, цифрової трансформації та циркулярної економіки забезпечує комплексний підхід до управління процесами відновлення муніципальної інфраструктури. Використання цифрових технологій управління проектами, ресурсоефективних рішень, адаптивного повторного використання об'єктів та замкнених ресурсних циклів сприяє підвищенню економічної ефективності, зменшенню екологічного навантаження та зміцненню інституційної стійкості територіальних громад.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, матриці та аналітичних узагальнень органами місцевого самоврядування, керівниками проектів, інвесторами та іншими стейкхолдерами під час планування й реалізації проектів відновлення муніципальної інфраструктури. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням системи кількісних показників оцінювання ефективності реалізації проектів на основі економіки вражень, а також апробацією запропонованого методичного підходу на матеріалах територіальних громад України.

1. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, № 4. P. 97–105.

2. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 254 p.

3. Управління проектами в підприємницьких структурах : навч. посіб. / Кучеренко В.Р., Андрейченко А.В., Захарченко О.В., Маркітан О.С., Горбаченко С.А., Ніщенко В.С., Пархоменко Л.А. друге видання, виправлене та перероблене. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2013. 229 с.

4. Іртишева І. О., Стегней М. І. Фінансово-кредитне забезпечення аграрного сектору: питання теорії і практики: монографія. Миколаїв: Дизайн та поліграфія, 2009. 220 с.

5. Дейнеко Л. В., Іртишева І. О. Формування моделі інноваційного розвитку агропродовольчої сфери: національні інтереси і регіональні особливості. Збірник наукових праць Буковинського університету: Економічні науки. Чернівці, 2010.

6. Іртишева І. О. Факторинг як напрям стратегічного розвитку фінансового забезпечення агропродовольчої сфери. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2011. С. 16–21.

7. Іртишева І. О., Потапенко О. М. Інституційне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку. Умань: Сочинський, 2011. С. 142–144.

8. Іртишева І. О., Крамаренко І. С. Стратегія розвитку фінансово-кредитного забезпечення агропродовольчої сфери України: монографія. Миколаїв: Дизайн та поліграфія, 2012. 172 с.

9. Flyvbjerg B. What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*. 2014. Vol. 45, № 2. P. 6–19.
10. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII.
11. Andrews K. The Experience Economy and Urban Regeneration: Place-making Strategies. *Journal of Place Management and Development*. 2017. Vol. 10, № 3. P. 210–225.
12. Данкевич А. Є., Ніценко В. С., Шпак А. Д., Липовий Д. В. Професійна етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу в умовах інноваційних змін: корпоратизація, цифровізація, євроінтеграція та креативна економіка. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2025. № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10847>
13. Ніценко В. С., Данкевич А. Є., Немашкало К. Р. Стимулювання розвитку креативних індустрій в поствоєнний період відновлення економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. No 1. С. 124–128. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-23>
14. Nadtochiy I., Irtyshcheva I., Krylenko V., Tkach V., Kramarenko I. et al. *Economic Diagnostics of Territorial Development: National Dimension and Experience of EU Countries*. 2021.
15. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. Newtown Square: PMI, 2021. 274 p.
16. Стандарт ISO 21500:2021. *Project, Programme and Portfolio Management - Context and Concepts*. Geneva: ISO, 2021.
17. Дрешпак В. М. Публічне управління цифровою трансформацією: концептуальний вимір. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 2. С. 6–15.
18. Світовий банк. Україна. Швидка оцінка завданих збитків та потреб на відновлення (RDNA). Вашингтон, 2024.
19. Ніценко В. С., Данкевич А. Є. Організація креативних індустрій на засадах стійкого економічного розвитку. Актуальні питання економічних наук. 2026. №20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18724932>
20. Ніценко В. С. Інструменти та механізми підвищення рівня ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств на ринку соняшнику. Актуальні питання економічних наук. 2026. No19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18462275>
21. Ніценко В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 4. С. 3-19. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-3>

1. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
2. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Kucherenko, V.R., Andreychenko, A.V., Zakharchenko, O.V., Markitan, O.S., Gorbachenko, S.A., Nitsenko, V.S., & Parkhomenko, L.A. (2013). *Project Management in Business Structures*. Second edition, corrected and revised. Odesa: Publishing House "Leradruk".
4. Irtyshcheva, I., & Stehnei, M. (2009). *Finansovo-kredytne zabezpechennia aharnoho sektoru: pytannia teorii i praktyky* [Financial and credit support of the agrarian sector: Theory and practice]. Mykolaiv: Dyzaiv ta polihrafiia.
5. Deineko, L. V., & Irtyshcheva, I. O. (2010). *Formuvannia modeli innovatsiinoho rozvytku ahroprodovolchoi sfery: natsionalni interesy i rehionalni osoblyvosti*. Chernivtsi: Bukovyna University.
6. Irtyshcheva, I. O. (2011). *Faktozynh yak napriam stratehichnoho rozvytku finansovoho zabezpechennia ahroprodovolchoi sfery*. Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva. *Ekonomichni nauky*, 16–21.
7. Irtyshcheva, I. O., & Potapenko, O. M. (2011). *Instytutsiine zabezpechennia investytsiino-innovatsiinoho rozvytku*. Uman: Sochynskyi.
8. Irtyshcheva, I., & Kramarenko, I. (2012). *Stratehiia rozvytku finansovo-kredytnoho zabezpechennia ahroprodovolchoi sfery Ukrainy*. Mykolaiv: Dyzaiv ta polihrafiia.
9. Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.
10. Law of Ukraine On the Principles of State Regional Policy No. 156-VIII (2015).
11. Andrews, K. (2017). The experience economy and urban regeneration: Place-making strategies. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 210–225.

12. Dankevych, A., Nitsenko, V., Shpak, A., & Lypovi, D. (2025). Professional ethics of an economist and social responsibility of business in the conditions of innovative changes: corporation, digitalization, European integration and creative economy. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10847>
13. Nitsenko, V., Dankevych, A., & Nemashkalo, K. (2026). Stimulating the development of creative industries in the post-war period of economic recovery in Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 11(1), 124–128. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-23>
14. Nadtochiy, I., Irtysheva, I., Krylenko, V., Tkach, V., Kramarenko, I., et al. (2021). Economic diagnostics of territorial development: National dimension and experience of EU countries.
15. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Newtown Square, PA: PMI.
16. ISO. (2021). *ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management - Context and concepts*. Geneva: International Organization for Standardization.
17. Dreshpak, V. M. (2021). Public administration of digital transformation: Conceptual dimension. *Public Administration Aspects*, 9(2), 6–15.
18. World Bank. (2024). *Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA)*. Washington, DC.
19. Nitsenko, V., & Dankevych, A. (2026). Organization of creative industries on the basis of sustainable economic development. *Current Issues of Economic Sciences*, 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18724932>
20. Nitsenko, V. (2026). Tools and Mechanisms for Increasing the Level of Efficiency of Functioning of Agricultural Enterprises on the Sunflower Market. *Current Issues of Economic Sciences*, 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18462275>
21. Nitsenko, V. S. (2025). Organizational and economic mechanism for effective management of production and economic activities of agricultural enterprises. *Journal of management, economics and technology*, 4, 3-19. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-3>