

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-72>

УДК 338.2

КРИВОКУЛЬСЬКА Наталія

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6425-8762>

e-mail: busines.nata@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В РЕГІОНІ

У статті розкрито наукове бачення шляхів використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні. Метою статті є обґрунтування значимості використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні. Методи дослідження: для обґрунтування значимості використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні використано системний та структурний підходи, метод аналізу і синтезу, статистичний метод, узагальнення концептуальних положень з досліджуваної проблематики, представлених у публікаціях науковців.

З позиції цільового підходу обґрунтовано теоретичні положення щодо використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні, які доповнюють існуючі через урахування сучасних особливостей (необхідність підтримки бізнесу в умовах війни та стимулювання його розвитку в умовах післявоєнної відбудови та ін.); умов для дифузії нововведень (нових видів продукції й послуг, організаційного досвіду й знань тощо), що, відповідно, вимагає використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні. Стверджується, що питання використання стратегічного й проектного підходів в управлінні регіоном і в управлінні бізнесом корелюють між собою, а сутність стратегічного управління розвитком бізнесу в регіоні розкривається через реалізацію множини стратегій розвитку, які повинні бути взаємопов'язані між собою, і передбачати застосування проектного підходу. Визначено умови, які вимагають врахування в ході реалізації проектів щодо управління розвитком територій, зокрема: публічність регіональних проектів, що означає участь у їх підготовці, реалізації, моніторингу і контролю науковців, підприємців, громадськості, експертів; проекти формують основу для проведення економічних, соціальних і екологічних реформ в регіоні, залучення для цього інвестицій і впровадження інноваційної моделі управління сталим розвитком території за участі різних стейкхолдерів, в тому числі, бізнесу тощо. Акцентовано на тому, що регіональна (місцева) програма розвитку бізнесу має бути функціонально спрямована на: визначення перспективних векторів розвитку такого бізнесу з позиції його цінності для території; формування динамічної і гнучкої моделі доцільної діяльності бізнесу в динамічному середовищі регіону і підтримки такої діяльності, однак, сьогодні посилення вимагає комунікаційна складова програм підтримки місцевої економіки, налагодження дієвих бізнес комунікацій. Зазначено, що формування і реалізація власної стратегії розвитку бізнес-організації є важливою частиною системи її менеджменту, що своєю чергою, передбачає визначення системної множини тактичних завдань, які вимагають виконання, і за своїми сутнісними характеристиками і є проектами, якими слід управляти. У контексті майбутніх перспектив наголошено на тому, що команда проекту, особливо, його керівник, повинні розвивати довготривалі відносини з клієнтом, виявляти нові бізнес-можливості у таких відносинах і стратегічно їх використовувати.

Ключові слова: розвиток бізнесу в регіоні, проектний підхід, стратегічне управління розвитком бізнесу, стимулювання державою розвитку бізнесу

KRYVOKULSKA Natalia

Western Ukrainian National University

APPLICATION OF THE PROJECT-BASED APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT IN THE REGION

The article reveals the scientific vision of the ways of using the project approach in the strategic management of business development in the region. Goal of the article is to substantiate the importance of using the project approach in the strategic management of business development in the region. Research methods: to substantiate the importance of using the project approach in the strategic management of business development in the region, the systemic and structural approaches, the method of analysis and synthesis, the statistical method, and the generalization of conceptual provisions on the studied issues presented in the publications of scientists were used.

From the standpoint of the targeted approach, the theoretical provisions on the use of the project approach in the strategic management of business development in the region are substantiated, which complement the existing ones by taking into account modern features (the need to support business during the war and stimulate its development in the post-war reconstruction, etc.) The author states the importance of ensuring: sustainable development of regions; greater publicity in the activities of all participants in territorial development (state bodies, local self-government bodies, business entities, etc.); conditions for the diffusion of innovations (new types of products and services, organizational experience and knowledge, etc.), which, accordingly, requires the use of a project approach in the strategic management of business development in the region. It is argued that the issues of using the strategic and project approaches in regional management and business management are correlated with each other, and the essence of strategic management of business development in the region is revealed through the implementation of a set of development strategies that should be interrelated and involve the use of the project approach. The author identifies the conditions that need to be taken into account in the course of implementation of projects on territory development management, in particular: publicity of regional projects, which means participation of scientists, entrepreneurs, the public, and experts in their preparation, implementation, monitoring and control; projects form the basis for economic, social and environmental reforms in the region, attracting investments for this purpose and implementing an innovative model of sustainable development management with the participation of various stakeholders, including business, etc. It is emphasized that the regional (local) business development program

should be functionally aimed at: identifying promising vectors for the development of such business from the standpoint of its value for the territory; forming a dynamic and flexible model of expedient business activity in the dynamic environment of the region and supporting such activity, however, today the communication component of local economic support programs and the establishment of effective business communications need to be strengthened. It is noted that the formation and implementation of a business organization's own development strategy is an important part of its management system, which, in turn, involves determining a systemic set of tactical tasks that need to be performed, and by their essential characteristics are projects that should be managed. In the context of future prospects, it is emphasized that the project team, especially its manager, should develop long-term relationships with the client, identify new business opportunities in such relationships and strategically use them.

Keywords: business development in the region, project approach, strategic management of business development, government incentives for business development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Учасниками економічних відносин є суб'єкти господарювання. Кожен із них має свої економічні інтереси і здійснює певний обсяг діяльності в окремій сфері на відповідній території. Такі характеристики притаманні бізнесу. З цього приводу уточнимо, що бізнес «це загальноекономічний термін, що характеризує сферу діяльності суб'єкта господарювання та його економічні інтереси (сільськогосподарський, торговельний, банківський тощо), величину й обсяг діяльності (дрібний, великий, середній), а також деякі поодинокі характеристики занять суб'єкта господарювання, що нерідко виходять за межі як правової, так і економічної термінології (наприклад, нечесний бізнес). Бізнес – це будь-яка діяльність, спрямована на отримання прибутку, тоді як підприємництво – це діяльність легальна (zareєстрована у встановленому законом порядку), комерційна (з метою отримання прибутку), самостійна (кінцевим вигодонабувачем є сам підприємець), систематична (разовий продаж товарів, виконання робіт чи надання послуг не є підприємництвом), ризикована (ніхто не гарантує підприємцю отримання прибутку). На практиці бізнесу без підприємництва не буває. Підприємництво – це не лише елемент системи бізнесу, а й фактор його розвитку» [1].

Сьогодні місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування повинні цілеорієнтувати свою діяльність на: розвиток економіки території, її соціальної й екологічної підсистем, створення нових робочих місць; збільшення обсягів бюджетних надходжень; посилення інвестиційної привабливості території тощо. Для цього необхідним є розвиток бізнесу і формування організаціями публічної сфери сприятливого середовища для цього через стратегічне управління й проектний підхід.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Значимість бізнесу у територіальному розвитку є незаперечною. Аргументи на користь застосування для управління регіоном і розвитком бізнесу в ньому стратегічного і проектного підходів містяться у багатьох наукових публікаціях (Н. Благої, Ю. Богача, В. Брича, С. Гунько, І. Семенюк, І. Семигуліної та інших авторів), наприклад:

- у джерелі [2] наголошується на значимості «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 проекти, ґрунтується на наявних ресурсах, соціально-економічному потенціалі громади та аналізі місцевих проблем, що дозволяє формувати цілі для їх розв'язання за допомогою конкретних заходів» [2];

- у науковій праці [3] констатовано, що «формою реалізації стратегії розвитку території є проекти. Тобто, стратегічний і проектний підходи є взаємопов'язаними. Крім того, проектний підхід знаходить вияв у здійсненні (виконанні) проектів, які створюють цінність для громади у вигляді нового продукту (послуги чи продукції)» [3];

- у дослідженні [4] стверджується, що «проектний підхід до стратегічного розвитку громад полягає у реалізації самої стратегії як програмного документу шляхом планування, розробки та впровадження проектів, які мають на меті досягнення конкретних результатів, передбачених стратегією» [4];

- у публікації [5] ставиться риторичне запитання: «на що потрібно звертати увагу громадам, щоб була можливість створювати більшу кількість робочих місць, отримувати стабільніші надходження до бюджету та мати достатньо власних ресурсів для стійкості й успішного розвитку? Відповідь очевидна: передусім потрібно робити все можливе, щоб зберегти на своїй території діючі бізнеси (компанії, ФОП), запобігати виведенню суб'єктів підприємництва та створювати найсприятливіші умови для їх діяльності й зростання» [5];

- автори наукової роботи [6] переконані, що ««для забезпечення сталого розвитку територій, підвищення продуктивності та загальної якості послуг, що надаються, державному сектору необхідно широко застосовувати сучасні інструменти стратегічного управління» [6].

Отже, підтримання бізнесу й використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні є необхідними.

ВИЗНАЧЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Важливість забезпечення: сталого розвитку регіонів; більшої публічності у діяльності усіх учасників територіального розвитку (державних органів, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання

та ін.); умов для дифузії нововведень (нових видів продукції й послуг, організаційного досвіду й знань тощо) актуалізують питання використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні. Більше того, «сильний місцевий бізнес та ефективна взаємодія між громадами та підприємцями — основа для підтримки місцевої економіки в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення» [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування значимості використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання використання стратегічного й проектного підходів в управлінні регіоном і в управлінні бізнесом корелюють між собою. Сутність стратегічного управління розвитком бізнесу в регіоні розкривається через реалізацію множини стратегій розвитку (державна стратегія регіонального розвитку, стратегія регіонального (місцевого) розвитку, стратегії підтримки і стимулювання бізнесу тощо), які повинні бути взаємопов'язані між собою, і передбачати застосування проектного підходу.

Необхідність забезпечення соціально-економічного й екологічного розвитку території вимагає мобілізування для цього усіх можливих ресурсів, в тому числі, ресурсного потенціалу бізнес-структур, що, своєю чергою, вимагає імплементації проектного підходу. До прикладу, «Брошнів-Осадська громада Івано-Франківської області у 2023 році провела опитування молоді, юридичних осіб та ФОП з метою виявлення попиту на послуги Центру підтримки бізнесу (ЦПБ), який задумала створити. В ході дослідження громада не тільки переконалась, що такий центр є затребуваним для місцевих підприємців, а й дізналась про їхні нагальні потреби, які може «закрити» майбутній центр (наприклад, розробка бізнес-плану) та спланувала функції центру (відтак дізналась, що є попит на створення коворкінгу). Таким чином громаді вдалось розробити проєкт, який ґрунтується на реальному запиті і справді може досягти очікуваного впливу» [8].

Причому, для проєктів щодо управління розвитком територій існують особливі умови, які вимагають врахування, зокрема:

- 1) публічність регіональних проєктів, що означає участь у їх підготовці, реалізації, моніторингу і контролю науковців, підприємців, громадськості, експертів;
- 2) проєкти формують основу для проведення економічних, соціальних і екологічних реформ в регіоні, залучення для цього інвестицій і впровадження інноваційної моделі управління сталим розвитком території за участі різних стейкхолдерів, в тому числі, бізнесу;
- 3) регіональні проєкти спрямовані, переважно, на отримання корисного соціального чи екологічного результату.

У документі [9] представлено «основні методичні засади включення складової частини щодо розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) до стратегій регіонального (місцевого) розвитку та планів заходів з їх реалізації, а також формування і реалізації регіональних (місцевих) програм розвитку МСП» [9].

Згідно документу [9]:

- «розроблення оперативної цілі з розвитку МСП стратегій регіонального (місцевого) розвитку складається з наступних етапів: проведення аналізу сектора МСП; формулювання стратегічного бачення розвитку МСП; визначення основних завдань, етапів та механізмів їх реалізації, потенційно можливих сфер реалізації проєктів; побудова координаційної матриці; формування системи моніторингу та оцінювання результативності реалізації оперативної цілі» [9];

- «регіональна (місцева) програма розвитку МСП є інструментом реалізації оперативної цілі з розвитку МСП та плану заходів з її реалізації в частині щодо розвитку МСП. Мета програми спрямована на створення сприятливих умов для розвитку МСП, підвищення економічних показників розвитку відповідної території, розвитку пріоритетних галузей економіки, забезпечення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів» [9].

Отже, регіональна (місцева) програма розвитку бізнесу має бути функціонально спрямована на:

- визначення перспективних векторів розвитку такого бізнесу з позиції його цінності для території (рис. 1);

- формування динамічної і гнучкої моделі доцільної діяльності бізнесу в динамічному середовищі регіону і підтримки такої діяльності.

Однак, звертаючись до літературного джерела [10], знаходимо тезу про те, що «наявні в громадах та ОВА програми підтримки місцевої економіки поки що не стали дієвим інструментом відновлення. Лише 11% бізнесу Заходу України та менше ніж 10% бізнесу Сходу України беруть участь у зазначених програмах. В інших регіонах країни відповідний показник не перевищує 6%. При цьому більшість бізнесу, який бере участь у програмах підтримки підприємництва в територіальних громадах, вже отримав практичний результат у контексті свого відновлення/розвитку. Найбільше такого бізнесу на Заході (86%) та Сході (87,5%) України. Відповідний показник на Півдні країни — 71,8%, а в Центрі та на Півночі — приблизно 68%. Частка бізнесів, які знають про існування програм підтримки підприємництва в територіальних громадах, однак не беруть у

них участь, коливається від 8,3% на Півночі України до 21,6% на Заході України. Натомість 67,2% бізнесу Заходу України не знає про жодну зазначену вище програму. У Центрі країни такого бізнесу 74,5%, на Сході — 75,9%, на Півдні — 77,2%, а на Півночі — 86%» [10]. Таким чином, посилення вимагає комунікаційна складова програм підтримки місцевої економіки, налагодження дієвих бізнес комунікацій. Адже «налагодження та функціонування ефективних бізнес-комунікацій перетворюється на ключовий чинник впливу на успішність реалізації практично будь яких проектів (від мікропроектів окремих бізнес-структур до соціально-економічних макропроектів, реалізовуваних на рівні регіону, держави, глобального соціуму), оскільки бізнес-комунікації, як і бізнес-процеси стають більш прозорими, скоординованими й соціально відповідальними внаслідок перетворення сучасних соціальних мереж на своєрідні оціночні центри які певною мірою регулюють комунікативні процеси у соціальних системах і суспільстві загалом» [11].

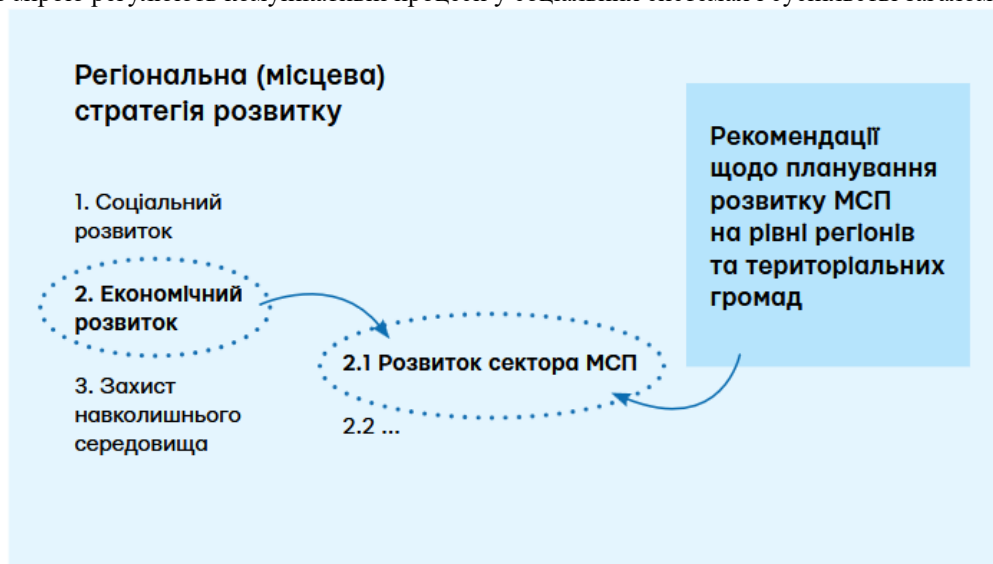


Рис. 1. Довгострокове планування розвитку МСП — оперативна ціль щодо розвитку МСП у Стратегії регіонального (місцевого) розвитку [9]

У літературному джерелі [8] наголошується, що «ЄС підкреслює вирішальну роль громад у процесі відбудови та модернізації країни, починаючи від їхнього активного залучення у процес розробки Плану України і закінчуючи напрацюванням проектів та залученням інвестицій на локальному рівні. Перші базові висновки, які органи місцевого самоврядування можуть винести, охоплюють: щоб залучати кошти від міжнародних фондів, необхідно напрацьовувати проекти та розвивати власні спроможності до освоєння коштів; щоб залучати кошти від приватних інвесторів слід створювати якнайкращі умови для ведення підприємницької діяльності та розробляти власні інвестиційні портфоліо» [8].

Формування і реалізація власної стратегії розвитку бізнесу є важливою частиною системи менеджменту суб'єкта господарювання. Це, своєю чергою, передбачає визначення системної множини тактичних завдань, які вимагають виконання, і за своїми сутнісними характеристиками і є проектами.

Для створення у бізнесі певного продукту і використання для цього певної комбінації ресурсів необхідним є управління проектами.

Окремі трактування поняття «управління проектами в організаціях» у науковій літературі систематизовані в табл. 1.

Таблиця 1

Окремі трактування поняття «управління проектами в організаціях» у науковій літературі

№з/п	Трактування поняття «управління проектами»
1	«Галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів» [12].
2	«Свого роду процес управління командою і ресурсами проекту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети» [13].
3	«Процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проекту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проекту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проекту [14]».

Примітка. Сформовано на основі [12-14]

Як бачимо з представлених у табл. 1 трактувань дефініції «управління проектами в організаціях», таке управління є:

- частиною системи менеджменту організації (бізнес-організації);
- чітко цілеорієнтованим і рамкованим (часовим горизонтом, цілями, ресурсами, методами, виконавцями та ін.);

- процесом, об'єктом реалізації якого є ресурси (кадрові, фінансові та інші), а суб'єктом реалізації якого – команда проекту.

Так, одним із найважливіших ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-проектів, є фінансовий. На існуючу додаткову потребу бізнесу у фінансових ресурсах (регіональний зріз) з метою реалізації бізнес-стратегій вказують інформаційні дані рис. 2.

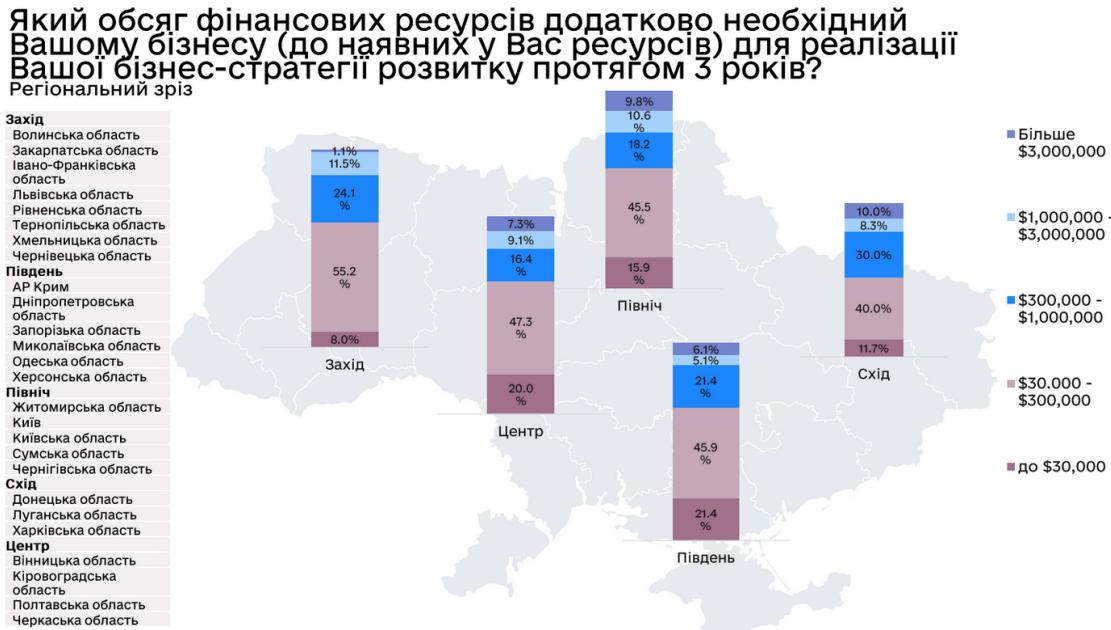


Рис. 2. Обсяг фінансових ресурсів, додатково необхідний бізнесу для реалізації бізнес-стратегії впродовж 3 років
Примітка. Взято із [15]

У контексті майбутніх перспектив слід наголосити на тому, що команда проекту, особливо, його керівник, беруть безпосередню участь у процесі надання послуг та спілкування з клієнтами. Команда проекту і його керівник є головними контактними особами для клієнта, які керують його очікуваннями, і забезпечують оперативне вирішення проблем. Це сприяє розвитку довготривалих відносин з клієнтом, виявляти нові бізнес-можливості у таких відносинах і стратегічно їх використовувати.

Позитивними ефектами для бізнес-організації від стратегічного застосування нових бізнес-можливостей можуть стати:

- продовження і розширення існуючого проекту чи реалізація нових проектів;
- залучення додаткового персоналу до нових проектів;
- отримання цінностей як для бізнесу (фінансових, знанневих, комунікаційних тощо), так і для суспільства (соціального, екологічного, інвестиційного, інфраструктурного й іншого характеру).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні вимагає об'єднання зусиль щодо цього держави (через функціональну діяльність органів державної влади різних ієрархічних рівнів, органів місцевого самоврядування), безпосередньо бізнесу, громадськості, науковців, експертів та інших зацікавлених сторін.

Перспективи. Отримані результати застосовні у теоретичній і практичній діяльності щодо застосування проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіонах.

Сьогодні вектором розвитку нашої держави, її регіонів і територіальних громад є сталий розвиток. У цьому контексті цінними є екологічні бізнес-ідеї (екологічна реклама, зелений бізнес-консалтинг, екологічний аутсорсинг, бізнес-групи, що просувають екологічні ініціативи тощо), які відкриють нові можливості для розвитку як бізнес-організацій, так і територій, й вимагають державної підтримки. Цьому будуть присвячені наші подальші дослідження.

Література

1. Поняття бізнесу, його економіко-правова природа та співвідношення із суміжними категоріями. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rc=j&opi=89978449&url=https://applaw.net/index.php/journal/article/download/8/5/&ved=2ahUKEwj0LOx5c2MAxVMGhAIHbx4KGYQFnoECBQQAaw&usq=AOvVaw0iKRPLuMH6BKrkJCyAVn-A>

2. Семигуліна І., Ярошенко І., Красносова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. URL: https://www.researchgate.net/publication/366706612_PROGRAMNO-PROEKTNIJ_PIDHID_DO_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_PROSTOROVIM_ROZVITKOM_OB'EDNANIH_TERRITORIALNIH_GROMAD_ZA_IH_VIDAMI
3. Кривокульська Н., Гунько С., Брич В., Богач Ю. Регулювання сталого розвитку територіальних громад на засадах стратегічного і проектного підходів в контексті вимог Європейського Союзу. *Інноваційна економіка*. № 3-4. 2024. С.84-95
4. Семенюк, І., Іванченко, Г., & Веслова, Я. (2023). Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проектний підхід. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
5. Сприятливий бізнес-клімат – ключовий чинник збереження бізнесу у громаді та залучення нових інвесторів. URL: <https://www.prostir.ua/?library=spryatylyvyj-biznes-klimat-klyuchovyj-chynnyk-zberezhennya-biznesu-u-hromadi-ta-zaluchennya-novyh-investoriv>
6. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р., Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1992>
7. З'явився інтерактивний онлайн-курс «Громада, дружна до бізнесу: від виклику до проектної ідеї» від «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.ua/news/18318>
8. Громада, дружна до бізнесу: як і для чого громадам працювати над проектами з підтримки та розвитку підприємництва? URL: <https://www.decentralization.ua/news/17577>
9. Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад. Київ, 2021. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regional_SME_Policy_FORBIZ.pdf
10. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rehionalni-rezultaty-doslidzhennia-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovakh-viiny>
11. Бортнік, С., Хомюк, Н., & Ющишина, Л. (2023). Напрями удосконалення бізнес-комунікацій у соціально-економічному проектуванні. *Економіка та суспільство*, (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-44>
12. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 126-130
13. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf>
14. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
15. Дослідження стану бізнесу в Україні (грудень 2023 – січень 2024). URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024>

References

1. Poniattia biznesu, yoho ekonomiko-pravova pryroda ta spiviznoshennia iz sumizhnymy katehoriiami. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://applaw.net/index.php/journal/article/download/8/5/&ved=2ahUKEwjJ0LOx5c2MAxVMGhA1Hbx4KGYQFnoECBQQAw&usq=AOvVaw0iKRpLuMH6BKrjCyAVn-A>
2. Semyhulina I., Yaroshenko I., Krasnosova O., Kozryeva O. Programno-proektnyi pidkhd do publicnogo upravlinnia prostorovym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366706612_PROGRAMNO-PROEKTNIJ_PIDHID_DO_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_PROSTOROVIM_ROZVITKOM_OB'EDNANIH_TERRITORIALNIH_GROMAD_ZA_IH_VIDAMIVysnovok shchodo «Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini». Retrieved from <https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-ukr-final/1680b2b51a>
3. Kryvokulska N., Hunko S., Brych V., Bohach Yu. Rehulivannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad na zasadakh stratehichnogo i proektnoho pidkhodiv v konteksti vymoh Yevropeiskoho Soiuzu [Regulation of Sustainable Development of Territorial Communities on the Basis of Strategic and Project Approaches in the Context of the European Union's Requirements]. *Innovatsiina ekonomika*. № 3-4. 2024. S.84-95
4. Semeniuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, Ya. (2023). Stratehichnyi rozvytok hromad v umovakh podolannia voiennykh vyklykiv: proektnyi pidkhd [Strategic development of communities in the context of overcoming military challenges: a project approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
5. Spryatylyvyi biznes-klimat – klyuchovy chynnyk zberezhennia biznesu u hromadi ta zaluchennia novykh investoriv. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?library=spryatylyvyj-biznes-klimat-klyuchovyj-chynnyk-zberezhennya-biznesu-u-hromadi-ta-zaluchennya-novyh-investoriv>
6. Nevmerzhytska S. M., Tsalko T. R., Breus S. V., Bondarenko S. M. Stratehichne planuvannia rozvytku terytorii [Strategic planning for the development of territories]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1992>
7. Ziavyysia interaktyvnyi onlain-kurs «Hromada, druzhnia do biznesu: vid vyklyku do proiektnoi idei» vid «U-LEAD z Yevropoiu». Retrieved from <https://decentralization.ua/news/18318>

8. Hromada, družnia do biznesu: yak i dlia choho hromadam pratsiuvaty nad proiektamy z pidtrymky ta rozvytku pidpriemnytstva? Retrieved from <https://www.decentralization.ua/news/17577>
9. Rekomendatsii shchodo planuvannya rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva na rivni rehioniv ta terytorialnykh hromad. Kyiv, 2021. Retrieved from https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regional_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf
10. Rehionalni rezultaty doslidzhennia stanu ta potreb biznesu v umovakh viiny. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rehionalni-rezultaty-doslidzhennia-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovakh-viiny>
11. Bortnik, S., Khomiuk, N., & Yushchyshyna, L. (2023). Napriamy udoskonalennia biznes-komunikatsii u sotsialno-ekonomichnomu proektuvanni [Directions for improving business communications in socio-economic design]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-44>
12. Zhyhalkevych Zh.M., Chukhlib V.Ie. Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody [Project and risk management: approaches and methods]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. 2019. Vyp. 6(17). S. 126-130
13. Shokurov S. Proektnyi pidkhid ta yoho aktualnist v upravlinni proektamy v umovakh informatsiinoho suspilstva. Retrieved from <http://eprints.mdu.org.ua/id/eprint/2637/1/Shokurov%20Stanislav.pdf>
14. Blaha N. V. Upravlinnia proiektamy [Project management]: navch. posibnyk. Lviv : Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2021. 152 s.
15. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini (hruden 2023 – sichen 2024). Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024>