

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-77>

УДК 35.072.2:352(477)

JEL classification: H70 H75 R58

ГАЙДУК АНТОН

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

<https://orcid.org/0000-0002-2346-5156>

[gaiduk1@gmail.com](mailto:gaiduk1@gmail.com)

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ

У статті здійснено комплексне дослідження організаційно-управлінських засад реалізації регіональних програм у системі публічного управління в умовах децентралізації влади та трансформації регіональної політики. Обґрунтовано, що регіональні програми є ключовим інструментом забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку територій і водночас механізмом практичної реалізації стратегічних пріоритетів державної та регіональної політики. Акцентовано увагу на зростанні ролі органів місцевого самоврядування у процесах програмування розвитку регіонів, що потребує підвищення інституційної спроможності, удосконалення управлінських процедур і впровадження сучасних підходів до планування та реалізації програмних заходів. У статті доведено доцільність застосування програмно-проектного підходу як ефективного інструменту публічного управління, що забезпечує узгодження стратегічних цілей регіонального розвитку з конкретними проектами, ресурсним забезпеченням і системою результативних показників. Розкрито зміст організаційно-управлінських механізмів реалізації регіональних програм, зокрема визначення повноважень суб'єктів управління, міжвідомчу координацію, створення проектних структур, а також впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності програм. Особливу увагу приділено фінансовому забезпеченню регіональних програм як ключовій передумові їх успішної реалізації, з урахуванням можливостей місцевих бюджетів, державної підтримки та залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Проаналізовано роль програмно-проектного підходу, визначено ключові управлінські механізми та інструменти, що забезпечують ефективне планування, координацію та моніторинг регіонального розвитку. Обґрунтовано, що системне застосування інструментів оцінки ефективності дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, своєчасно коригувати програмні заходи та забезпечити орієнтацію на досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів. Зроблено висновок, що удосконалення організаційно-управлінських засад реалізації регіональних програм є необхідною умовою сталого розвитку територій та підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Ключові слова: регіональні програми, публічне управління, проектний підхід, децентралізація, розвиток територій.

HAYDUK Anton

Higher Educational Institution "University of Future Transformation"

## ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF REGIONAL PROGRAMS

The article carries out a comprehensive study of the organizational and managerial principles of implementing regional programs in the public administration system in the context of decentralization of power and transformation of regional policy. It is substantiated that regional programs are a key tool for ensuring balanced socio-economic development of territories and at the same time a mechanism for practical implementation of strategic priorities of state and regional policy. Attention is focused on the growing role of local governments in the processes of programming regional development, which requires increasing institutional capacity, improving management procedures and implementing modern approaches to planning and implementing program activities. The article proves the feasibility of using a program-project approach as an effective tool of public administration, ensuring coordination of strategic goals of regional development with specific projects, resource provision and a system of performance indicators. The content of organizational and managerial mechanisms for implementing regional programs is disclosed, in particular, determining the powers of management entities, interdepartmental coordination, creating project structures, as well as implementing monitoring and evaluation systems for program effectiveness. Particular attention is paid to the financial support of regional programs as a key prerequisite for their successful implementation, taking into account the capabilities of local budgets, state support and attracting external financial resources. The role of the program-project approach is analyzed, key management mechanisms and tools that ensure effective planning, coordination and monitoring of regional development are identified. It is substantiated that the systematic use of performance assessment tools allows for increased transparency of management decisions, timely adjustment of program activities and orientation towards achieving measurable socio-economic results. It is concluded that improving the organizational and managerial principles of implementing regional programs is a necessary condition for sustainable development of territories and increasing the efficiency of public administration in Ukraine.

Keywords: regional programs, public administration, project approach, decentralization, development of territories.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 19.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гайдук Антон

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

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими децентралізацією влади, реформуванням адміністративно-територіального устрою та необхідністю забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. У

цих умовах регіональні програми виступають ключовим інструментом реалізації державної та регіональної політики розвитку, спрямованим на подолання соціально-економічних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності територій і якості життя населення. Водночас практика реалізації регіональних програм свідчить про наявність низки системних проблем, пов'язаних із недосконалістю організаційно-управлінських механізмів, недостатньою координацією між суб'єктами публічного управління, обмеженістю фінансових ресурсів і слабким інституційним забезпеченням програмних заходів. Значна частина регіональних програм характеризується формальним підходом до планування, відсутністю чітко визначених показників результативності та неефективними механізмами моніторингу й оцінки, що знижує їх практичну результативність і ускладнює досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. Зазначені проблеми посилюються в умовах зростання відповідальності органів місцевого самоврядування за управління розвитком територій, що вимагає впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема програмно-проектного управління, орієнтованого на результат і раціональне використання ресурсів. У науковому вимірі це актуалізує потребу в поглибленні теоретичних засад організаційно-управлінського забезпечення реалізації регіональних програм, систематизації підходів до їх планування та впровадження, а також обґрунтування ефективних моделей взаємодії між органами публічної влади різних рівнів. У практичному аспекті вирішення зазначеної проблематики має важливе значення для підвищення якості управлінських рішень, забезпечення прозорості та підвітності у використанні бюджетних коштів, а також формування дієвих інструментів регіонального розвитку, що є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення та довгострокової модернізації територій України.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика організаційно-управлінських засад реалізації регіональних програм широко представлена в сучасних наукових дослідженнях українських учених, які розглядають її крізь призму програмно-проектного підходу, управління розвитком територій та підвищення ефективності публічного управління. Так, у працях Семигуліної І., Ярошенка І., Красноносолової О. та Козиревої О. акцентовано увагу на програмно-проектному підході до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад, обґрунтовано необхідність адаптації управлінських механізмів до різних типів територій і доведено, що інтеграція програмних цілей із портфелем проектів підвищує результативність регіональних програм [1]. Сидоренко Н. С., досліджуючи зарубіжний досвід проектного управління в органах публічної влади, підкреслює важливість інституціоналізації проектних офісів, впровадження стандартів управління проектами та розвитку управлінських компетентностей публічних службовців як передумови успішної реалізації програм розвитку [2]. Значний внесок у методологічні аспекти управління розвитком територіальних громад зроблено Цапик Т., яка розглядає проблему вибору методологічного підходу до управління розвитком громад і наголошує на доцільності поєднання стратегічного планування з програмно-цільовими та проектними інструментами, що безпосередньо впливає на якість розробки та реалізації регіональних програм [3]. У дослідженні Шапи Н. М. та Вечерова В. Т. проаналізовано наукові методи і підходи проектного управління та оцінки вартості проектів, що має прикладне значення для формування бюджетів регіональних програм, прогнозування витрат і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів [4]. Коляда Т. А. зосереджує увагу на фінансовому забезпеченні сталого розвитку територіальних громад України, доводячи, що фінансова спроможність місцевих бюджетів і доступ до інструментів державної підтримки є ключовими чинниками реальної децентралізації та ефективної реалізації програм регіонального розвитку, особливо в умовах повоєнного відновлення [5]. У працях Дунської А. Р. проектний підхід розглядається як універсальна управлінська технологія, здатна забезпечити досягнення цілей розвитку через чітке структурування завдань, ресурсів і відповідальності, що є релевантним і для реалізації регіональних програм у публічному секторі [6]. Бабенко К. Є. у своїх дослідженнях акцентує увагу на проектному підході до управління економічним розвитком територій, доводячи, що агрегування окремих проектів у програмні комплекси дозволяє підвищити результативність регіональної політики та забезпечити досягнення соціально-економічних ефектів [7]. Олійник Р. Ю. аналізує особливості ключових концептів проектного менеджменту та можливості їх застосування у публічному секторі, підкреслюючи значення орієнтації на результат, управління зацікавленими сторонами та системної оцінки ефективності управлінських рішень у межах програмної діяльності органів влади [8]. Полікровський Р. у своїх працях уточнює сутність проектного підходу та особливості його застосування у сфері публічного управління, наголошуючи на необхідності інтеграції проектного менеджменту з програмно-цільовими методами бюджетування, системами моніторингу й оцінювання та організаційними механізмами координації [9]. Узагальнення результатів зазначених досліджень свідчить про наявність ґрунтового наукового підґрунтя для аналізу проблем реалізації регіональних програм, водночас виявляє потребу в подальшій систематизації організаційно-управлінських засад їх реалізації з урахуванням сучасних викликів децентралізації та післявоєнного відновлення територій.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Попри наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених програмно-проектному підходу, управлінню розвитком територій та впровадженню проектного менеджменту у сфері публічного

управління, низка важливих аспектів реалізації регіональних програм залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у більшості праць увага зосереджується на теоретичному обґрунтуванні доцільності застосування програмно-проектного підходу або на аналізі окремих його інструментів, тоді як питання комплексного формування та функціонування організаційно-управлінської системи реалізації регіональних програм розглядаються фрагментарно. Недостатньо дослідженими залишаються механізми координації між органами публічної влади різних рівнів, органами місцевого самоврядування, проектними структурами та іншими зацікавленими сторонами на всіх етапах програмного циклу – від ініціювання та планування до реалізації, моніторингу й оцінки результативності.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті полягає в обґрунтуванні організаційно-управлінських засад реалізації регіональних програм у системі публічного управління в умовах децентралізації з метою підвищення ефективності управління розвитком територій.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Теоретичне осмислення процесів реалізації регіональних програм ґрунтується на положеннях теорії публічного управління, регіональної економіки, стратегічного менеджменту та теорії програмно-цільового управління, які в сукупності формують методологічну основу сучасної регіональної політики. Регіональні програми в науковій літературі розглядаються як комплексний інструмент впливу держави та органів місцевого самоврядування на соціально-економічний розвиток територій, що забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку з конкретними заходами, ресурсами та очікуваними результатами. Ключовим елементом теоретичних засад реалізації регіональних програм є програмно-цільовий підхід, який передбачає чітке формулювання цілей, завдань і показників результативності, а також орієнтацію управлінської діяльності на досягнення визначених соціально-економічних ефектів. У межах даного підходу реалізація регіональних програм розглядається як безперервний управлінський процес, що охоплює етапи ініціювання, планування, виконання, моніторингу та оцінки результатів, кожен з яких потребує відповідного організаційного та інституційного забезпечення. Важливе місце у теоретичному обґрунтуванні реалізації регіональних програм посідає проектний підхід, який доповнює програмно-цільову методологію та дозволяє конкретизувати стратегічні цілі через систему взаємопов'язаних проектів, орієнтованих на досягнення вимірюваних результатів у визначені строки та в межах наявних ресурсів. Поєднання програмного та проектного підходів забезпечує підвищення гнучкості управлінських рішень, адаптацію програм до змін зовнішнього середовища та підвищення відповідальності суб'єктів управління за кінцеві результати. Теоретичні засади реалізації регіональних програм також спираються на концепцію децентралізації, відповідно до якої значна частина управлінських повноважень і ресурсів передається на регіональний та місцевий рівні, що зумовлює необхідність формування ефективних механізмів координації між органами публічної влади різних рівнів і забезпечення їх інституційної спроможності. У цьому контексті реалізація регіональних програм розглядається не лише як адміністративна функція, а як складний процес взаємодії публічних, приватних і громадських суб'єктів, що потребує застосування принципів партнерства, прозорості та підвітності. Теоретичні підходи до оцінки ефективності регіональних програм базуються на концепціях управління за результатами та сталого розвитку, що передбачають оцінювання не лише обсягів використаних ресурсів, а й досягнутих соціально-економічних результатів та довгострокових ефектів для розвитку територій. Таким чином, теоретичні засади реалізації регіональних програм формують комплексну методологічну платформу, яка забезпечує наукове обґрунтування організаційно-управлінських рішень і створює передумови для підвищення ефективності публічного управління регіональним розвитком в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Реалізація регіональних програм у системі публічного управління ґрунтується на сукупності організаційно-управлінських механізмів, які забезпечують узгодженість стратегічних цілей регіонального розвитку з практичними управлінськими рішеннями, ресурсним забезпеченням і досягненням запланованих результатів. Центральне місце серед таких механізмів посідає організаційне структурування процесу реалізації програм, що передбачає чітке визначення суб'єктів управління, їх повноважень, відповідальності та функціональної взаємодії на регіональному й місцевому рівнях. У наукових дослідженнях наголошується, що ефективність регіональних програм значною мірою залежить від спроможності органів публічної влади формувати дієві управлінські структури, зокрема створювати проектні офіси, програмні комітети та міжвідомчі робочі групи, які забезпечують координацію дій різних учасників програмного процесу [2; 9]. Важливим організаційно-управлінським механізмом є впровадження програмно-проектного підходу, який дозволяє поєднати стратегічне планування регіонального розвитку з реалізацією конкретних проектів, орієнтованих на досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів. Як зазначають Семигуліна І., Ярошенко І., Красносова О. та Козирева О., інтеграція програмних цілей із портфелем проектів сприяє підвищенню керованості процесів розвитку територій і забезпечує більш раціональне використання фінансових та організаційних ресурсів [1]. Не менш важливим є механізм стратегічної та міжвідомчої координації, який забезпечує узгодженість регіональних програм із державними стратегіями, галузевими

програмами та місцевими планами розвитку, а також запобігає дублюванню заходів і неефективному розподілу ресурсів. У цьому контексті проектний підхід розглядається як інструмент, що дозволяє структурувати управлінські процеси, визначати чіткі цілі, строки виконання та відповідальних виконавців, що підтверджується дослідженнями у сфері управління економічним розвитком територій [7].

Фінансово-економічні механізми реалізації регіональних програм також є складовою організаційно-управлінської системи та охоплюють планування, розподіл і контроль використання бюджетних коштів, залучення державних трансфертів, коштів міжнародної технічної допомоги та інших позабюджетних джерел фінансування. Науковці підкреслюють, що фінансова спроможність територіальних громад і прозорі механізми фінансування є ключовими чинниками ефективного реалізації програм регіонального розвитку в умовах децентралізації [5]. Важливу роль відіграють також механізми моніторингу та оцінки ефективності реалізації регіональних програм, які забезпечують зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами. Застосування методів оцінки вартості проектів, аналізу результативності та управління ризиками дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і своєчасно коригувати програмні заходи [4; 8]. У сукупності зазначені організаційно-управлінські механізми формують цілісну систему реалізації регіональних програм, яка забезпечує підвищення ефективності публічного управління розвитком територій, посилення відповідальності суб'єктів управління та досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку в умовах децентралізації та сучасних соціально-економічних викликів.

Фінансове забезпечення є одним із ключових чинників успішної реалізації регіональних програм, оскільки саме від достатності, стабільності та структури фінансових ресурсів залежить можливість досягнення запланованих соціально-економічних результатів. У теорії та практиці публічного управління фінансове забезпечення регіональних програм розглядається як багатокомпонентна система, що охоплює кошти державного та місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти, ресурси спеціальних фондів, а також позабюджетні джерела фінансування, зокрема міжнародну технічну допомогу, грантові програми та інвестиції приватного сектору. В умовах децентралізації суттєво зростає роль місцевих бюджетів у фінансуванні програм регіонального розвитку, що потребує підвищення фінансової спроможності територіальних громад, удосконалення механізмів бюджетного планування та посилення фінансової дисципліни. Як зазначає Коляда Т. А., ефективне фінансове забезпечення сталого розвитку територіальних громад є не лише інструментом реалізації програм, а й чинником реальної децентралізації, який визначає здатність регіонів самостійно формувати й реалізовувати пріоритети розвитку [5]. Важливим елементом фінансового забезпечення регіональних програм є застосування програмно-цільового методу бюджетування, який дозволяє пов'язати видатки з конкретними цілями, завданнями та результативними показниками програм, підвищуючи прозорість і підзвітність використання бюджетних коштів. У цьому контексті проектний підхід відіграє доповнювальну роль, оскільки дає змогу деталізувати фінансові потреби окремих програмних заходів, визначити їх повну вартість, строки фінансування та очікувані результати. Наукові дослідження, присвячені методам оцінки вартості проектів, підкреслюють необхідність використання комплексних підходів до фінансового планування, які враховують прямі й непрямі витрати, ризики перевищення бюджету та можливі зовнішні впливи на реалізацію програм [4].

Не менш важливим складником фінансового управління регіональними програмами є система оцінки їх ефективності, яка базується на принципах управління за результатами та орієнтації на досягнення суспільно значущих ефектів. У сучасних наукових підходах ефективність програм розглядається не лише як співвідношення витрат і отриманих результатів, а як комплексна характеристика, що включає економічну, соціальну та інституційну складові. Оцінка ефективності передбачає використання кількісних і якісних показників, що відображають ступінь досягнення програмних цілей, вплив реалізованих заходів на розвиток територій та рівень задоволеності потреб населення. Дослідники наголошують на важливості впровадження систем моніторингу та оцінювання на всіх етапах програмного циклу, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і коригувати управлінські рішення [8; 9]. Застосування проектного підходу в оцінці ефективності програм сприяє чіткому визначенню цілей, результатів і показників успішності кожного програмного заходу, а також підвищує відповідальність виконавців за досягнення запланованих результатів [7]. Таким чином, фінансове забезпечення та оцінка ефективності регіональних програм формують взаємопов'язану систему управління, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення прозорості бюджетного процесу та досягнення сталих соціально-економічних результатів розвитку регіонів.

Проектний підхід у сучасних умовах виступає одним із ключових інструментів управління розвитком територій, забезпечуючи практичну реалізацію стратегічних цілей регіональної та місцевої політики через систему взаємопов'язаних проектів і програм. У наукових дослідженнях проектний підхід розглядається як універсальна управлінська технологія, що дозволяє структурувати процеси розвитку, чітко визначити цілі, очікувані результати, строки виконання, ресурси та відповідальних виконавців, що є особливо важливим в умовах децентралізації та зростання відповідальності органів місцевого самоврядування за соціально-економічний стан територій [8; 9]. Застосування проектного підходу сприяє підвищенню керованості процесів територіального розвитку, оскільки дозволяє трансформувати стратегічні документи – стратегії розвитку регіонів і територіальних громад – у конкретні портфелі проектів, орієнтованих на досягнення вимірюваних

результатів у визначені часові рамки. Як зазначає Бабенко К. Є., саме проєктний підхід забезпечує перехід від декларативних цілей регіональної політики до практичних дій, що мають чітко визначений економічний і соціальний ефект для територій [7]. Важливою перевагою проєктного підходу є можливість інтеграції різних джерел фінансування, зокрема бюджетних коштів, державних трансфертів, грантів міжнародних організацій та приватних інвестицій, що розширює фінансові можливості реалізації ініціатив розвитку та підвищує фінансову стійкість територій [5]. У працях Семигуліної І., Ярошенка І., Красноносової О. та Козиревої О. обґрунтовано, що програмно-проєктний підхід дозволяє враховувати специфіку різних типів територіальних громад, адаптувати управлінські інструменти до їх ресурсного потенціалу та рівня соціально-економічного розвитку, що підвищує ефективність управління просторовим розвитком [1].

Проєктний підхід також відіграє важливу роль у формуванні інституційної спроможності органів публічного управління, оскільки передбачає створення проєктних команд, запровадження проєктних офісів, розвиток управлінських компетентностей та використання сучасних методів планування, моніторингу й оцінки результатів [2]. У контексті розвитку територій це сприяє підвищенню професійного рівня управлінського персоналу та формуванню культури управління, орієнтованої на результат. Науковці також наголошують, що проєктний підхід забезпечує гнучкість управлінських рішень і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності, кризових явищ і післявоєнного відновлення територій [6]. Важливим аспектом застосування проєктного підходу є можливість системної оцінки ефективності реалізованих ініціатив, що дозволяє визначати не лише безпосередні результати, а й довгострокові соціально-економічні ефекти розвитку територій, коригувати пріоритети та вдосконалювати управлінські механізми [4; 8]. Таким чином, проєктний підхід відіграє ключову роль у розвитку територій, забезпечуючи інтеграцію стратегічного бачення з практичними управлінськими інструментами, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення сталих результатів регіонального і місцевого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

**Роль проєктного підходу в розвитку територій у системі публічного управління**

Напрямок застосування проєктного підходу	Зміст та характеристика	Очікуваний ефект для розвитку територій	Джерело
Стратегічна реалізація регіональної політики	Перетворення стратегій і програм розвитку у портфель конкретних проєктів із визначеними цілями, строками та результатами	Підвищення результативності реалізації стратегій розвитку регіонів і громад	[7; 9]
Організаційне забезпечення управління	Створення проєктних офісів, формування проєктних команд, розподіл відповідальності між учасниками	Зростання керованості процесів розвитку та координації між суб'єктами управління	[2; 8]
Фінансове управління розвитком	Інтеграція бюджетних, грантових і інвестиційних ресурсів у межах окремих проєктів і програм	Розширення фінансових можливостей територій та підвищення фінансової стійкості	[5]
Адаптація до специфіки територій	Урахування типу громади, ресурсного потенціалу та соціально-економічного стану при формуванні проєктів	Підвищення ефективності управління просторовим розвитком	[1]
Підвищення інституційної спроможності	Розвиток управлінських компетентностей, впровадження стандартів проєктного менеджменту	Професіоналізація публічного управління на регіональному та місцевому рівнях	[2; 6]
Моніторинг та оцінка результатів	Застосування показників результативності, оцінка вартості та соціально-економічних ефектів проєктів	Прозорість управлінських рішень і орієнтація на результат	[4; 8]
Управління в умовах невизначеності	Гнучкість проєктних рішень, управління ризиками, коригування цілей і заходів	Підвищення стійкості територіального розвитку в кризових умовах	[6; 9]

Узагальнення результатів, поданих у таблиці, свідчить, що проєктний підхід є системоутворювальним елементом сучасної моделі управління розвитком територій, оскільки забезпечує практичну реалізацію стратегічних і програмних цілей через чітко структуровані управлінські рішення. Представлені напрями застосування проєктного підходу демонструють його багатовимірний характер, який охоплює стратегічні, організаційні, фінансові та інституційні аспекти регіонального розвитку. Застосування проєктного підходу сприяє підвищенню результативності реалізації регіональних програм шляхом трансформації стратегічних документів у портфелі конкретних проєктів, орієнтованих на досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів. Встановлено, що організаційне забезпечення проєктної діяльності через створення проєктних офісів і міжвідомчих команд підвищує рівень координації між суб'єктами публічного управління та зменшує ризики фрагментарності управлінських рішень. Аналіз фінансового аспекту засвідчує, що проєктний підхід розширює можливості залучення та ефективного використання різних джерел фінансування, що є критично важливим для розвитку територій в умовах

обмеженості бюджетних ресурсів. Особливою увагою заслуговує здатність проектного підходу адаптувати управлінські інструменти до специфіки територій, їх ресурсного потенціалу та соціально-економічних умов, що підвищує ефективність просторового розвитку. Водночас системи моніторингу та оцінки результатів, притаманні проектному управлінню, забезпечують прозорість, підзвітність і орієнтацію на досягнення довгострокових ефектів розвитку. Таким чином, результати, представлені в таблиці, підтверджують доцільність і необхідність широкого впровадження проектного підходу як ключового інструменту підвищення ефективності реалізації регіональних програм і сталого розвитку територій.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що реалізація регіональних програм є складним багаторівневим процесом, ефективність якого значною мірою визначається якістю організаційно-управлінських механізмів у системі публічного управління. Встановлено, що в умовах децентралізації влади регіональні програми набувають особливого значення як інструмент забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій, подолання міжрегіональних диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Доведено, що теоретичним підґрунтям ефективної реалізації регіональних програм є поєднання програмно-цільового та проектного підходів, яке забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку з конкретними управлінськими рішеннями, ресурсним забезпеченням і очікуваними результатами. У ході дослідження встановлено, що ключовими організаційно-управлінськими механізмами реалізації регіональних програм є чіткий розподіл повноважень між суб'єктами публічного управління, створення проектних структур, забезпечення міжвідомчої координації, а також впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності програмних заходів. Обґрунтовано, що фінансове забезпечення регіональних програм повинно базуватися на поєднанні бюджетних і позабюджетних джерел фінансування та застосуванні програмно-цільового методу бюджетування, що сприяє підвищенню прозорості та результативності використання ресурсів. Визначено, що системна оцінка ефективності регіональних програм має орієнтуватися не лише на обсяги використаних коштів, а й на досягнення соціально-економічних результатів і довгострокових ефектів розвитку територій. Доведено, що проектний підхід відіграє ключову роль у розвитку територій, оскільки забезпечує практичну реалізацію стратегічних пріоритетів, підвищує гнучкість управлінських рішень, сприяє інтеграції різних джерел фінансування та формуванню інституційної спроможності органів публічного управління. Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що удосконалення організаційно-управлінських засад реалізації регіональних програм є необхідною умовою підвищення ефективності регіональної політики, забезпечення сталого розвитку територій і досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку України в умовах сучасних трансформаційних викликів.

### Література

1. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnonosova, O., & Kozryieva, O. (2022). PROGRAM-PROJECT APPROACH TO PUBLIC MANAGEMENT OF SPATIAL DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES BY THEIR TYPES. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 352–364. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3896>
2. Сидоренко Н.С. Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 4. С. 1-5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-04>
3. Цапик Т. Управління розвитком територіальної громади: проблема вибору методологічного підходу. Вісник економіки. 2024. Вип. 3. С. 60-72. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.060>
4. Шапа Н. М., Вечеров В.Т. Огляд наукових методів і підходів проектного управління та оцінки вартості проекту. Економічний простір. 2023. № 188. С. 142-146. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-24>
5. Коляда Т. А. Фінансове забезпечення сталого розвитку територіальних громад України як чинник реальної децентралізації повоєнного відновлення. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 385-393. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-385-393>
6. Дунська А. Р. Управління розвитком міжнародної діяльності: проектний підхід. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 112-117. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264643>
7. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проектний підхід. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 135-140. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-135-140](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-135-140)
8. Олійник Р.Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. Право та державне управління. 2019. № 2(35), т. 2. С. 147-151. <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.22>
9. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 82–91. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082>

---

**References**

1. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnonosova, O., & Kozyrieva, O. (2022). PROGRAM-PROJECT APPROACH TO PUBLIC MANAGEMENT OF SPATIAL DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES BY THEIR TYPES. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 352–364. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3896>
2. Sydorenko N. S. (2022) Proiektne upravlinnia v orhanakh publichnoi vlady: zarubizhnyi dosvid [Project management in public authorities: foreign experience]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 4, 1–5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-04> [in Ukrainian].
3. Tsapyk T. (2024) Upravlinnia rozvytkom terytorialnoi hromady: problema vyboru metodolohichnoho pidkhodu [Management of territorial community development: the problem of choosing a methodological approach]. *Visnyk ekonomiky*, 3, 60–72. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.060> [in Ukrainian].
4. Shapa N. M., Veчерov V. T. (2023) Ohliad naukovykh metodiv i pidkhodiv proiektnoho upravlinnia ta otsinky vartosti proiektu [Overview of scientific methods and approaches to project management and project cost assessment]. *Ekonomichniy prostir*, 188, 142–146. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-24> [in Ukrainian].
5. Koliada T. A. (2024) Finansove zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy yak chynnyk realnoi detsentralizatsii povejennoho vidnovlennia [Financial support of sustainable development of territorial communities of Ukraine as a factor of real decentralization in post-war recovery]. *Biznes Inform*, 7, 385–393. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-385-393> [in Ukrainian].
6. Dunska A. R. (2022) Upravlinnia rozvytkom mizhnarodnoi diialnosti: proiektnyi pidkhid [Management of international activity development: project-based approach]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, 23, 112–117. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264643> [in Ukrainian].
7. Babenko K. Ye. (2020) Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom terytorii: proiektnyi pidkhid [Management of territorial economic development: project-based approach]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomika*, 1, 135–140. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-135-140](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-135-140) [in Ukrainian].
8. Oliinyk R. Yu. (2019) Proiektnyi menedzhment: osoblyvosti kliuchovykh kontseptiv ta zastosuvannia u publichnomu sektori [Project management: features of key concepts and application in the public sector]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2(35), vol. 2, 147–151. <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.22> [in Ukrainian].
9. Polikrovskiy R. (2024) Proiektnyi pidkhid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: essence and features of application in the field of public administration]. *Visnyk ekonomiky*, 2, 82–91. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082> [in Ukrainian].