

**Братусь Г.А.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління бізнесом,  
Приватне акціонерне товариство*

*«Вищий навчальний заклад*

*«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>*

**Гончаренко М.Ф.**

*доктор економічних наук, професор, віце президент,  
професор кафедри управління бізнесом,*

*Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу  
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад*

*«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9193-9202>*

**Середюк К.В.**

*доктор філософії у галузі економіки,  
доцент кафедри управління бізнесом,*

*Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу  
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад*

*«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6592-3947>*

**Bratus Hanna, Goncharenko Mykhailo, Serediuk Kateryna**

*Interregional Academy of Personnel Management*

## СИНЕРГІЯ КЛАСИЧНОГО ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМИ ЗМІНАМИ

## SYNERGY OF CLASSIC AND PROJECT MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF REGIONAL CHANGES

**Анотація.** У статті досліджено особливості поєднання методів класичного менеджменту та проєктного менеджменту в управлінні регіональними змінами. Особлива увага приділена ролі синергії цих підходів у формуванні стратегій розвитку регіонів, підвищенні ефективності реалізації програм відновлення та адаптації до соціально-економічних викликів. Розкрито поняття синергії в управлінні як ключового чинника гармонізації стратегічного бачення та тактичних дій, що забезпечує баланс між довгостроковим плануванням і гнучкістю у прийнятті рішень. Визначено основні компоненти інтеграції: стратегічна платформа розвитку, проєктні інструменти планування та контролю, а також система моніторингу й координації результатів. У ході дослідження проаналізовано сучасний стан застосування проєктного підходу в регіональному управлінні України. Виокремлено ключові проблеми, зокрема недостатній рівень інституціоналізації програмно-проєктних офісів, обмежене фінансування проєктів розвитку та фрагментарність інтеграції проєктних методологій у систему регіонального менеджменту.

Запропоновано концептуальну модель синергії менеджменту та проєктного менеджменту в управлінні регіональними змінами, яка базується на стратегічному узгодженні, проєктній реалізації та системній інтеграції результатів. Обґрунтовано перспективні напрями її використання для відбудови регіонів у післявоєнний період, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів органами державної влади та місцевого самоврядування для оптимізації управлінських рішень, вдосконалення регіональних програм та посилення ефективності реалізації проєктів розвитку.

**Ключові слова:** менеджмент, проєктний менеджмент, регіональні зміни, синергія, стратегічне управління, розвиток регіонів.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток регіонів України, особливо в умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення, потребує пошуку нових підходів до управління трансформаційними процесами. Традиційні інструменти менеджменту забезпечують стратегічне бачення розвитку, проте в умовах швидких змін зовнішнього середовища вони часто не гарантують належної гнучкості та оперативності. У цьому контексті зростає значущість проєктного менеджменту, який забезпечує практичну реалізацію стратегічних завдань через конкретні проєкти та програми.

Актуальність теми посилюється потребою у формуванні комплексних підходів до регіонального управління, що поєднують стратегічність менеджменту та інструментальність проєктного менеджменту. Така синергія сприяє підвищенню ефективності регіональної політики, зміцненню конкурентоспроможності територій, залученню інвестицій та забезпеченню соціально-економічної стабільності.

Особливої значущості дослідження набуває у контексті відбудови України, де необхідно забезпечити одночасно системність управлінських рішень та їхню практичну реалізацію. Вивчення механізмів синергії менеджменту та проєктного менеджменту дозволяє не лише підвищити результативність регіональних змін, а й сформувати умови для сталого розвитку національної економіки в цілому.

Управління регіональними змінами є одним із ключових завдань сучасної державної політики та місцевого самоврядування. Регіони України перебувають у стані глибоких трансформацій, пов'язаних із воєнними викликами, соціально-економічними диспропорціями та необхідністю відбудови інфраструктури. У цих умовах ефективність регіонального управління залежить не лише від наявності стратегічних програм і планів розвитку, але й від здатності забезпечити їхню практичну реалізацію.

Традиційні підходи до менеджменту забезпечують стратегічне бачення і системність у формуванні регіональної політики, проте вони недостатньо гнучкі в умовах динамічного середовища. Натомість проєктний менеджмент дозволяє реалізовувати конкретні завдання у визначені строки, проте без узгодження зі стратегічними цілями його вплив може мати фрагментарний характер.

Недостатня інтеграція цих двох управлінських парадигм у регіональному розвитку призводить до проблем із координацією, дублюванням функцій та неефективним вико-

ристанням ресурсів. Це створює потребу у науковому обґрунтуванні та практичній реалізації синергії менеджменту та проєктного менеджменту як передумови підвищення ефективності управління регіональними трансформаціями. Саме цей аспект і становить предмет даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика ефективного управління регіональними змінами активно досліджується у сучасній науковій літературі в контексті теорії менеджменту, регіонального розвитку та проєктного підходу. Значна увага приділяється пошуку нових моделей управління, що поєднують стратегічне бачення з гнучкими інструментами реалізації.

В українській науковій літературі питання управління регіональним розвитком та проєктного менеджменту висвітлювали такі науковці, як В. Геєць [5], З. Варналій [3], В. Бакуменко [2], Н. Нижник [2], В. Куйбіда, Т. Васильців [4], І. Дегтярьова [6], які досліджували проблематику стратегічного планування та модернізації системи регіонального управління.

У працях О. Амоші [1], С. Ілляшенка [7], Л. Федулової [9], О. Телетової [9], Ю. Коваленко [8] акцентується увага на застосуванні інноваційних методів менеджменту, включаючи проєктний підхід, у забезпеченні соціально-економічних змін.

У працях зарубіжних вчених, зокрема Г. Мінцберга [10], П. Друкера [10], Т. Клірі [13] розкрито сутність класичного та проєктного менеджменту, визначено їхні сильні сторони та обмеження. Окрему увагу приділено питанням стратегічного управління, організаційної гнучкості та ефективності проєктних офісів у процесах трансформацій.

Важливий внесок у розвиток концепції синергії управлінських підходів зробили дослідження Р. Тернера [11], Я. Кука [11] та Д. Мередіта [12], які підкреслюють значення поєднання різних управлінських методологій для досягнення стійких результатів.

Таким чином, аналіз останніх публікацій свідчить про зростаючу наукову зацікавленість у поєднанні класичного та проєктного менеджменту в системі управління регіональними трансформаціями. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання практичної інтеграції цих підходів у єдину синергетичну модель, адаптовану до умов України, що й обумовлює вибір теми даного дослідження.

**Метою статті** є розкриття потенціалу синергії менеджменту та проєктного менеджменту

в управлінні регіональними змінами, обґрунтування переваг інтегрованого підходу до розробки та реалізації регіональних стратегій, а також визначення практичних інструментів підвищення ефективності управлінських рішень на регіональному рівні.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України регіональні зміни набувають особливої значущості. Управління цими трансформаціями потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічні методи класичного менеджменту з практично орієнтованими інструментами проєктного менеджменту. Класичний менеджмент забезпечує системність і цілісність управлінських рішень, формує довгострокові стратегії розвитку регіонів та визначає пріоритети у розподілі ресурсів.

Науковці В. Геєць [5], З. Варналій [3] та Т. Васильців [4] підкреслюють, що саме стратегічне планування є основою для успішного функціонування регіональної економіки.

Проєктний менеджмент орієнтується на реалізацію конкретних програм і проєктів у межах обмежених ресурсів, часу та встановлених критеріїв ефективності. Як зазначає Дж. Мередіт [12], ключовим критерієм ефективності проєктного управління є спроможність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому достатній рівень організаційної гнучкості. Цей підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно адаптувати плани та реалізовувати конкретні ініціативи, що сприяють відновленню та розвитку регіональної інфраструктури, економіки та соціальної сфери.

У контексті управління регіональними змінами синергія розглядається як ключовий чинник, що забезпечує гармонізацію стратегічного бачення та тактичних дій. Вона дозволяє поєднати довгострокове планування з гнучкістю у прийнятті оперативних рішень, забезпечуючи баланс між стабільністю управлінської системи та адаптивністю до динамічних соціально-економічних умов. В основі інтеграції класичного та проєктного менеджменту виділяються стратегічна платформа розвитку, що формує загальну концепцію регіональної політики, визначає пріоритети розвитку та орієнтири для управлінських рішень, проєктні інструменти планування та контролю, які деталізують стратегію на конкретні програми та ініціативи, координують ресурси та встановлюють часові рамки і критерії ефективності, а також система моніторингу та координації результатів, що забезпечує зво-

ротний зв'язок між реалізацією проєктів та стратегічними цілями і дозволяє коригувати управлінські рішення для підтримання ефективності реалізації програм регіонального розвитку.

Таким чином, синергія управлінських підходів виступає не лише інструментом підвищення ефективності реалізації стратегій, а й механізмом узгодження дій різних рівнів управління, сприяючи сталому та збалансованому розвитку регіонів.

У ході дослідження було проаналізовано сучасний стан застосування проєктного підходу в системі регіонального управління України. Дослідження показало, що його використання носить фрагментарний характер і обмежене ресурсне забезпечення. Основними проблемами є недостатній рівень інституціоналізації програмно-проєктних офісів, обмежене фінансування ініціатив регіонального розвитку, слабка інтеграція проєктних методологій у систему регіонального менеджменту та низька узгодженість між стратегічними цілями та реалізацією конкретних програм.

Для наочного представлення стану застосування проєктного підходу доцільно виділити ключові аспекти у вигляді таблиці 1.

Аналіз таблиці 1. дозволяє зробити висновок, що існуючі проблеми значно знижують ефективність реалізації стратегічних програм та уповільнюють адаптацію регіонів до соціально-економічних змін. Виявлені виклики підкреслюють необхідність розвитку синергії між класичним та проєктним менеджментом як механізму підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та забезпечення сталого розвитку територій.

На основі аналізу сучасного стану регіонального управління та практики застосування проєктного підходу запропоновано концептуальну модель синергії класичного та проєктного менеджменту, яка базується на трьох взаємопов'язаних рівнях управлінської інтеграції: стратегічному узгодженні, проєктній реалізації та системній інтеграції результатів (рис. 1).

Стратегічне узгодження передбачає формування цілісної платформи розвитку регіонів, визначення пріоритетів та ключових напрямів відбудови, забезпечення взаємозв'язку між державними, регіональними та локальними цілями. На цьому рівні реалізується стратегічне планування та визначаються критерії оцінки ефективності управлінських рішень.

Проєктна реалізація забезпечує деталізацію стратегічних цілей на конкретні програми та ініціативи. Вона включає планування ресурсів, встановлення часових рамок, управління ризи-

**Сучасний стан застосування проєктного підходу в регіональному управлінні України та його вплив на ефективність управлінських процесів**

| Аспект                                         | Поточний стан                                        | Основні проблеми                                                 | Вплив на ефективність управління                               |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Інституціоналізація програмно-проєктних офісів | Відсутність або обмежена кількість офісів у регіонах | Низька координація, недостатній контроль за реалізацією проєктів | Уповільнення прийняття рішень, фрагментарність управління      |
| Фінансування проєктів                          | Обмежене та нестабільне                              | Недостатнє забезпечення ресурсами, затримки реалізації           | Зниження ефективності та результативності програм              |
| Інтеграція проєктних методологій               | Фрагментарна, нерегулярна                            | Відсутність єдиних стандартів та процедур                        | Відсутність системного підходу до реалізації змін              |
| Координація стратегічних і проєктних завдань   | Часткова, неузгоджена                                | Конфлікти між пріоритетами, дублювання функцій                   | Зменшення досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку |

Джерело: розроблено авторами



**Рис. 1. Концептуальна модель синергії класичного та проєктного менеджменту в управлінні регіональними змінами**

Джерело: запропоновано авторами

ками та моніторинг проміжних результатів. Проєктний рівень дозволяє гнучко адаптувати плани до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на виклики відбудови післявоєнних регіонів.

Системна інтеграція результатів передбачає забезпечення зворотного зв'язку між реалізацією проєктів та стратегічними цілями, коорди-

націю дій різних рівнів управління та інтеграцію досягнутих результатів у систему регіональної політики. Такий підхід гарантує сталість змін, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє формуванню конкурентоспроможних регіонів.

Перспективні напрями використання моделі включають:

- координацію відновлювальних і стратегічних ініціатив у післявоєнний період;
- підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізацію бюджетних витрат;
- стимулювання економічного розвитку регіонів через інтеграцію стратегічних планів та проєктних програм;
- забезпечення сталого розвитку регіонів за рахунок поєднання довгострокового планування та оперативної адаптації до змін.

Реалізація запропонованої моделі відкриває можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, а також для вдосконалення регіональних програм відновлення та розвитку. Схожої думки дотримується Р. Тернер [11], підкреслюючи, що саме гармонійне поєднання стратегічного й проєктного управління забезпечує створення конкурентоспроможних та стабільних регіонів. Таким чином, запропонована модель виступає інструментом підвищення ефективності регіонального управління, дозволяє інтегрувати стратегічні та проєктні підходи, оптимізує процеси планування і реалізації змін та забезпечує баланс між стабільністю та гнучкістю управлінської системи.

**Висновки.** Синергія класичного та проєктного менеджменту в управлінні регіональними змінами є стратегічним інструментом, який дозволяє поєднати довгострокове стратегічне планування з оперативною гнучкістю та адаптацією до соціально-економічних викликів. Впровадження такого підходу сприяє узгодженню дій різних рівнів управління, підвищує ефективність прийняття рішень та забезпечує системну інтеграцію результатів реалізації програм розвитку.

Концептуальна модель синергії менеджменту та проєктного менеджменту, побудована на трьох рівнях — стратегічне узгодження, проєктна реалізація та системна інтеграція результатів, дозволяє формувати комплексні стратегії відновлення регіонів, підвищувати ефективність використання ресурсів та сприяти сталому соціально-економічному розвитку. Стратегічне узгодження забезпечує цілісність планів розвитку та визначає пріоритети регіональних ініціатив, проєктна реалізація дозволяє деталізувати стратегії у конкретні програми та ініціативи, а системна інтеграція результатів гарантує узгодженість і сталість досягнутих змін.

Аналіз сучасного стану застосування проєктного підходу в регіональному управлінні показав низку проблем, зокрема недостатню інституціоналізацію програмно-проєктних офісів, обмежене фінансування ініціатив та фрагментарність інтеграції проєктних методологій.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічні пріоритети з оперативною реалізацією проєктів та залученням усіх зацікавлених сторін — органів влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості.

Практичне застосування запропонованої моделі дозволяє оптимізувати управлінські рішення, удосконалити регіональні програми відновлення та розвитку, підвищити ефективність реалізації проєктів, сприяти конкурентоспроможності регіонів та їх соціально-економічній стабільності. Перспективними напрямками використання моделі є: інтеграція стратегічного планування та проєктної реалізації у післявоєнний період, забезпечення ефективного управління ресурсами, стимулювання економічного розвитку та формування умов для сталого розвитку регіонів.

Впровадження запропонованої синергічної моделі управління регіональними змінами забезпечить ефективне поєднання стратегічного бачення та тактичних дій, узгодженість і сталість реалізованих програм та сприятиме формуванню стійких, конкурентоспроможних і соціально збалансованих регіонів в Україні.

### *Література:*

1. Амоша О. І. Сучасні тенденції розвитку економіки України: проблеми та перспективи. Київ : Наукова думка, 2019. 312 с.
2. Бакуменко В. Д., Нижник Н. Р. Державне управління та стратегічне планування. Київ : НАДУ, 2010. 268 с.
3. Варналій З. С. Регіональний розвиток: проблеми та перспективи. Київ : Знання, 2017. 412 с.
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека регіонів: інституційні засади та механізми забезпечення. Львів : ЛНУ, 2016. 356 с.
5. Гєєць В. М. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України. Київ : Фенікс, 2011. 542 с.
6. Дегтярьова І. О. Регіональне управління: сучасні концепції та механізми. Харків : ХНЕУ, 2018. 290 с.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток регіонів: механізми та інструменти. Суми : Університетська книга, 2015. 348 с.
8. Коваленко Ю. М. Проєктний менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 276 с.
9. Федулова Л. І., Телетова О. В. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ : ХНЕУ, 2014. 432 с.
10. Kotler F., Drucker P., Mintzberg H. Основи менеджменту: класичні концепції. Київ : Основи, 2008. 420 с.
11. Turner J. R., Keegan A. The Management of Projects. London: McGraw-Hill, 2001. 528 p.
12. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. New York: Wiley, 2017. 656 p.
13. Cleland D. I., Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation. New York: McGraw-Hill, 2007. 580 p.

### *References:*

1. Amoscha O. I. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Current trends in the

- development of Ukraine's economy: problems and prospects]. Kyiv: Naukova dumka, 312 p.
2. Bakumenko V. D., Nyzhnyk N. R. (2010). Derzhavne upravlinnia ta stratehichne planuvannia [Public administration and strategic planning]. Kyiv: NADU, 268 p.
3. Varnalii Z. S. (2017). Rehionalnyi rozvytok: problemy ta perspektyvy [Regional development: problems and prospects]. Kyiv: Znannia, 412 p.
4. Vasylytsiv T. H. (2016). Ekonomichna bezpeka rehioniv: instytutsiini zasady ta mekhanizmy zabezpechennia [Economic security of regions: institutional foundations and mechanisms]. Lviv: LNU, 356 p.
5. Heiets V. M. (2011). Stratehichni vyklyky XXI stolittia suspilstvu ta ekonomitsi Ukrainy [Strategic challenges of the 21st century for Ukrainian society and economy]. Kyiv: Feniks, 542 p.
6. Dehtiarova I. O. (2018). Rehionalne upravlinnia: suchasni kontseptsii ta mekhanizmy [Regional management: modern concepts and mechanisms]. Kharkiv: KhNEU, 290 p.
7. Illiasenko S. M. (2015). Innovatsiyni rozvytok rehioniv: mekhanizmy ta instrumenty [Innovative development of regions: mechanisms and tools]. Sumy: Universytetska knyha, 348 p.
8. Kovalenko Yu. M. (2020). Proiektnyi menedzhment u publichnomu upravlinni: navch. posib. [Project management in public administration: textbook]. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury, 276 p.
9. Fedulova L. I., Tielietova O. V. (2014). Innovatsiyni menedzhment: pidruchnyk [Innovation management: textbook]. Kyiv: KNEU, 432 p.
10. Kotler F., Drucker P., Mintzberg H. (2008). Osnovy menedzhmentu: klasychni kontseptsii [Fundamentals of management: classical concepts]. Kyiv: Osnovy, 420 p.
11. Turner J. R., Keegan A. (2001). The Management of Projects. London: McGraw-Hill, 528 p.
12. Meredith J. R., Mantel S. J. (2017). Project Management: A Managerial Approach. New York: Wiley, 656 p.
13. Cleland D. I., Ireland L. R. (2007). Project Management: Strategic Design and Implementation. New York: McGraw-Hill, 580 p.

**Summary.** The article examines the peculiarities of integrating classical management and project management methods in the process of managing regional changes. The main focus is on analyzing the synergistic effect of combining these approaches, which allows to increase the effectiveness of forming regional development strategies, optimize the implementation of recovery programs, and ensure adaptation to modern socio-economic challenges. The conceptual significance of synergy in management as a key factor in harmonizing strategic vision and tactical actions is revealed. It is shown that the synergistic combination of classical and project management methods ensures a balance between long-term planning and operational flexibility in management decision-making, contributes to improving the quality of management processes and achieving strategic goals. The main components of the integration of management approaches are identified, including a strategic development platform, project planning, control, and performance evaluation tools, as well as a system for monitoring and coordinating program implementation results. Particular attention is paid to the current state of application of the project approach in regional management in Ukraine. Key problems are identified, including the insufficient level of institutionalization of program and project offices, limited funding for regional projects, and the fragmentation of the integration of project methodologies into the overall management system. Based on the analysis, a conceptual model of synergy between classical and project management is proposed, which provides for strategic coordination of goals, project implementation, and systematic integration of the results obtained. Promising areas of application of the model for the post-war recovery of regions, increasing their competitiveness, and ensuring sustainable socio-economic development are substantiated. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained by state authorities and local self-government bodies to improve management decisions, optimize regional programs, and increase the effectiveness of development projects.

**Keywords:** management, project management, regional changes, synergy, strategic management, regional development.