

Бачинська О. М.

кандидат економічних наук,
в.о. завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6994-469X>

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

У статті розглянуто застосування проєктного підходу як ефективного інструменту стратегічного управління розвитком сільських територій України в умовах децентралізації, економічної нестабільності та зростаючих викликів глобального характеру. Актуальність теми зумовлена потребою у структурованих та інноваційних підходах до управління місцевим розвитком, враховуючи значну частку сільських територій у загальній площі держави та вагому частину сільського населення. Автор обґрунтовує доцільність поєднання стратегічного та проєктного управління, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей шляхом конкретних керованих дій, адаптованих до специфіки кожної громади. У роботі проведено аналіз нормативно-правових засад функціонування стратегічного управління розвитком сільських територій, а також досліджено роль ключових міністерств у цьому процесі. Розкрито принципи стратегічного планування, охарактеризовано інституційне та інформаційне забезпечення, визначено чинники конкурентоспроможності територіальних громад. Особливу увагу приділено етапам ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку, а також механізмам мобілізації ресурсів, включно з інвестиційною активністю як базовим елементом довгострокового економічного зростання. У статті підкреслено, що проєктний підхід забезпечує системність дій, прозорість управлінських процесів, ефективний розподіл ресурсів та залучення широкого кола стейкхолдерів. Його впровадження сприяє посиленню інституційної спроможності громад, підвищенню рівня життя населення, розвитку інфраструктури, зменшенню залежності від зовнішніх факторів та формуванню стійкого соціально-економічного середовища. Автор робить висновок, що поєднання стратегічного бачення з інструментами проєктного управління є ключем до успішної трансформації сільських територій в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: стратегічне управління; проєктний підхід; розвиток сільських територій; територіальні громади; інвестиції; децентралізація; сталий розвиток; стратегічне планування; інституційна спроможність.

Olena Bachynska

ERIHE "Kamianets-Podilsky State Institute"

PROJECT APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF RURAL DEVELOPMENT

The article examines the application of the project-based approach as an effective tool for strategic management in the development of rural areas in Ukraine under conditions of decentralization, economic instability, and growing global challenges. The relevance of the topic stems from the need for structured and innovative approaches to managing local development, taking into account the significant share of rural areas in the total territory of the country and the substantial proportion of the rural population. The author substantiates the feasibility of combining strategic and project-based management, which enables the effective implementation of strategic goals through concrete, manageable actions tailored to the specific needs of each community. The paper analyzes the legal and regulatory framework governing the functioning of strategic management for rural development and explores the role of key ministries in this process. It highlights the principles of strategic planning, characterizes the institutional and informational support systems, and identifies the factors influencing the competitiveness of territorial communities. Particular attention is paid to the stages of identifying priority development areas and the mechanisms for resource mobilization, including investment activity, as a fundamental element of long-term economic growth. The article emphasizes that the project-based approach ensures the systematic execution of actions, transparency in management processes, efficient allocation of resources, and broad stakeholder engagement. Its implementation enhances the institutional capacity of communities, improves living standards, supports infrastructure development, reduces dependency on external factors, and fosters a sustainable socio-economic environment. The author concludes that combining strategic vision with project management tools is essential for the successful transformation of rural areas in the face of contemporary challenges.

Keywords: strategic management; project-based approach; rural development; territorial communities; investments; decentralization; sustainable development; strategic planning; institutional capacity.

*Якщо ви чітко не знаєте куди хочете потрапити –
скоріш за все ви опинитеся не в тому місці,
де хотілося б бути*
Конфуцій

Постановка проблеми та її актуальність. З набуттям незалежності, економіка та сільське господарство в Україні зазнали кардинальних змін, пов'язаних із запровадженням приватної власності на засоби виробництва, проведенням аграрних реформ, реструктуризацією сільськогосподарських підприємств та зміною умов ведення сільського господарства. Також трансформації зазнала і соціальна інфраструктур, що спричинило загострення проблем розвитку села та зайнятості сільського населення. Питання розвитку сільської місцевості України на сьогодні є надзвичайно актуальними та потребують інноваційних рішень. Важливість цього питання підкреслюється ще й тим, що сільська місцевість займає близько 90% площі нашої держави і в ній проживає 1/3 всього населення України.

Стратегічне управління розвитком сільських територій є ключовим елементом забезпечення їхньої стійкості та процвітання в умовах економічної нестабільності, глобалізації, кліматичних змін та демографічних криз. У цьому контексті проєктний підхід набуває особливого значення як ефективний інструмент для реалізації довгострокових цілей та ініціатив. Він дозволяє систематизувати процеси, оптимізувати використання ресурсів, залучати зацікавлені сторони та досягати запланованих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку сільських територій у системі пріоритетів України є предметом вивчення багатьох науковців, політиків та представників місцевого самоврядування. Так, Князев В.М. досліджує питання формування та реалізації державної політики у регіональному аспекті; Павлов О.І. [9] вивчає методи та інструменти, які допомагають територіальним громадам ефективно управляти своїми ресурсами; Дзюндзюк В.Г. зосередив увагу на впливі адміністративно-територіальної реформи на розвиток сільської місцевості; Корженко В.В. розглядає проблеми формування і реалізації публічної політики розвитку сільських територій; Сидоренко Н.С. [7] досліджує практики проєктного управління в органах публічної влади; Стегней М.І. [8] вивчав питання забезпечення сталого розвитку сільських територій України в умовах реформування системи державного управління тощо.

Однак питання інтеграції проєктного управління у загальну систему стратегічного планування, особливо в умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад, які отримали більше повноважень та відповідальності за власний розвиток не є вичерпним і потребує подальшого вивчення.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу до стратегічного управління розвитком сільських територій та аналіз його ключових аспектів з урахуванням сучасних наукових досліджень, що підкреслюють його актуальність та ефективність в умовах динамічних змін та необхідності швидкого реагування на нові виклики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення соціально-економічного потенціалу сільських територій та забезпечення стійкості цього процесу є одним із ключових завдань державної політики, закріплених у Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» [1] та Розпорядженні Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках» [2]. Нині реалізація цієї задачі покладена на Міністерство аграрної політики та продовольства України.

У нормативно-правових актах, що регламентують діяльність Міністерства аграрної політики та продовольства України визначено, що одним із ключових напрямів його діяльності є сприяння розвитку сільських територій. У межах покладених функцій Міністерство здійснює розроблення та реалізацію цільових, галузевих і загальнодержавних програм спрямованих на стимулювання сільськогосподарського виробництва, комплексний розвиток сільських територій, а також удосконалення системи управління аграрними територіями. До його повноважень також належать моніторинг стану соціальної інфраструктури в сільській місцевості, формування та впровадження заходів комплексного розвитку зазначених територій, а також підготовка відповідних пропозицій для розгляду Кабінетом Міністрів України. Таким чином, Міністерство аграрної політики та продовольства виконує функції центрального органу виконавчої влади відповідального за державне управління інтегрованим розвитком сільських територій. Водночас у практичній діяльності відомство зосереджується переважно на реалізації аграрної політики [3]. У контексті регіональної політики провідна роль належить Міністерству розвитку громад та територій України, яке відповідає за стратегічне планування та реалізацію державної політики у сфері просторового розвитку.

Сталий розвиток територіальної одиниці ґрунтується на досягненні збалансованої та взаємопов'язаної гармонії між економічною, екологічною та соціальною складовими. Економічний аспект передбачає підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору шляхом його реструктуризації, модернізації, впровадження інновацій та вдосконалення якості сільськогосподарської продукції. Екологічна складова зосеред-

жена на збереженні довкілля, охороні біорізноманіття, водних ресурсів та забезпеченні екологічної стійкості. Соціальний компонент орієнтований на підвищення рівня життя сільського населення шляхом розвитку сільських територій, створення нових робочих місць та диверсифікації сільської економіки. Зазначений підхід реалізується через комплексну взаємодію органів державної влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, що забезпечує інтеграцію інтересів різних стейкхолдерів у процесі сталого розвитку.

Організація системи стратегічного планування базується на дотриманні низки принципів, серед яких: єдність і цілісність, розподіл повноважень, безперервність і спадковість, збалансованість, ефективність і результативність процесу, відповідальність учасників, відкритість і прозорість, реалістичність, ресурсна забезпеченість, вимірюваність цілей, відповідність між цілями та показниками, а також програмно-цільовий підхід. Стратегічне планування соціально-еколого-економічного розвитку сільських територій має враховувати всі ці принципи, адже вони відображають багатогранні аспекти функціонування та управління цією територіальною системою.

Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії має формуватися на основі широкого спектра достовірних і актуальних даних, що охоплюють як планові, так і оперативні показники розвитку окремих галузей, міжгалузевих комплексів і видів економічної діяльності. Такі дані мають надаватися органами державної виконавчої влади, місцевого самоврядування, а також виконавчими структурами районного рівня у межах міських агломерацій. До складу інформаційної бази мають входити статистичні матеріали Державної служби статистики України та її регіональних підрозділів, аналітичні й довідкові ресурси, оприлюднені у відкритому доступі на офіційних веб-сайтах профільних міністерств і центральних органів виконавчої влади. Крім того, джерелами інформації виступають стратегії соціально-економічного розвитку провідних регіонів, які демонструють високі показники якості життя населення, економічного зростання та ефективності системи державного управління. Важливою складовою інформаційного забезпечення є емпіричні дані щодо кращих практик управління розвитком регіонів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Додаткову аналітичну цінність мають експертні оцінки, загальнонаціональні рейтинги ефективності регіонального управління, а також наукові праці представників вітчизняних і регіональних наукових шкіл, що спеціалізуються на питаннях стратегічного управління розвитком територіальних утворень [5].

Рівень ефективності територіальних громад, який безпосередньо визначає їхню конкурентоспроможність, базується на функціонуванні результатив-

ної системи управління. Основним завданням такої системи є забезпечення раціонального використання наявних ресурсів з метою підвищення добробуту населення, стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва, а також зміцнення реального сектору економіки. До ключових факторів, що формують конкурентні переваги територіальних громад належать: рівень ресурсного забезпечення, стан технологічного розвитку, наявність розвиненої інфраструктури, рівень розвитку науково-освітньої сфери, інтенсивність економічної діяльності, а також орієнтація бізнес-процесів на інновації. Водночас важливою складовою конкурентоспроможності є здатність громад ефективно використовувати свої унікальні характеристики та потенційні переваги для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. В цілому конкурентоспроможність територіальних громад забезпечується шляхом комплексного залучення ресурсного потенціалу регіону, а також розроблення і реалізації стратегічних програм і проєктів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі.

Система стратегічних і програмних документів територіальної громади є ключовим інструментом для забезпечення цілісного, комплексного та довгострокового розвитку відповідної території. Вона виступає основою для формування політики місцевого самоврядування, ухвалення управлінських рішень, залучення інвестицій та координації дій усіх учасників соціально-економічного процесу на місцевому рівні (Рис. 1).

Таким чином, стратегічне управління є архітектором розвитку сільських територій, надаючи їм не лише на макrorівневі дорожню карту, а й механізм для системної трансформації. Воно дозволяє перейти від ситуативного реагування до проактивного, цілісного та сталого розвитку, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, залучення всіх зацікавлених сторін та формування адаптивних відповідей на виклики сучасності. Ігнорування стратегічного підходу призводить до хаотичного розвитку, розпорошення ресурсів та нездатності реалізувати значний потенціал сільських територій. В цілому, це є відповідь на питання *«Куди ми хочемо прийти і чому?»*.

Проєктний підхід є виконавчим механізмом стратегічного управління, перетворюючи візію та довгострокові цілі на конкретні, керовані дії. Стратегія дає напрямок, а проєктний підхід забезпечує дисципліну та структуру для його реалізації і дає відповідь на питання *«Як саме ми це зробимо?»*. Їхній взаємозв'язок нерозривний і є запорукою успішної трансформації будь-яких задумів у реальні та вимірні результати. Ефективне управління розвитком сільських територій неможливе без цілісного розуміння та застосування цієї синергії.



Рис. 1. Система стратегічних і програмних документів територіальної громади

Джерело: сформовано автором

Розробка проєктів розвитку територій розпочинається з процесу ідентифікації пріоритетних векторів та залучення інвестицій, що становить фундаментальний етап у формуванні стратегії довгострокового економічного зростання сільських громад. Цей підхід забезпечує раціональне використання ресурсів та концентрацію зусиль на найбільш перспективних проєктах, що сприяють максимальному

впливу на місцеву економіку та підвищенню добробуту населення. Визначення пріоритетів розвитку та інвестицій є невід'ємною складовою стратегічного планування, яка дозволяє досягти високого соціально-економічного ефекту та покращити якість життя мешканців громади [6]. Базові етапи визначення пріоритетних розвитку громад охарактеризовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку сільських територіальних громад

Номер етапу	Назва	Напрямок дій
1	2	3
1	Діагностика поточного стану	Первинним етапом є комплексний аналіз економічного середовища, інфраструктурних можливостей, наявних ресурсів, а також соціально-екологічних умов, що впливають на громаду.
2	Ідентифікація потреб громади	Інтеграція місцевих жителів, бізнес-спільноти та зацікавлених сторін у процес обговорення сприяє більш глибокому розумінню актуальних потреб населення.
3	Оцінка ресурсного потенціалу	Для визначення ключових напрямів розвитку необхідно здійснити оцінку природних, людських, фінансових та інших ресурсів, які є в наявності.
4	Аналіз тенденцій розвитку	Дослідження глобальних і регіональних трендів дозволяє ідентифікувати майбутні можливості та загрози. Особливу увагу слід приділити зростаючим секторам, таким як зелена енергетика, туризм та екотуризм, які можуть стати стратегічними напрямами для інвестицій.
5	Визначення пріоритетів	На основі зібраних даних та аналітичних висновків слід ідентифікувати кілька ключових напрямів, які забезпечать максимальну ефективність та віддачу.
6	Розробка стратегії та плану дій	Визначені пріоритети стають основою для формування детальної стратегії, яка включає конкретні проєкти, заходи, необхідні ресурси та очікувані результати.
7	Мобілізація інвестицій	Ефективна стратегія залучення інвестицій передбачає створення сприятливого інвестиційного клімату, налагодження партнерських відносин із приватним сектором та використання державних і міжнародних грантових програм.
8	Розвиток інституційного потенціалу	Формування компетентних управлінських структур, підвищення кваліфікації кадрів та створення ефективних механізмів міжвідомчої координації.

9	<i>Затучення громадськості та комунікація</i>	Створення каналів для регулярного зворотного зв'язку з населенням, врахування їхніх пропозицій та забезпечення прозорості у прийнятті рішень.
10	<i>Екологічна стійкість та адаптація до змін клімату</i>	Інтеграція екологічних стандартів у планування та реалізацію проєктів для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.
11	<i>Моніторинг та оцінка результатів</i>	Впровадження системи контролю за виконанням стратегічних заходів, оцінка досягнень та коригування планів у разі виявлення відхилень від запланованих показників.

Джерело: узагальнено і доповнено автором на основі [6]

Як бачимо, інвестиційна діяльність відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого економічного розвитку сільських територіальних громад. Вона сприяє не лише створенню нових робочих місць і розширенню виробничих потужностей, але й стимулює модернізацію інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. Завдяки залученню капіталу з різних джерел, громада отримує можливість знижувати рівень безробіття та покращувати соціальні стандарти. Окрім того, інвестиції сприяють розвитку людського капіталу, підвищенню професійної кваліфікації населення та створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності. Комплексний підхід до інвестування забезпечує диверсифікацію економіки, зменшення ризиків залежності від окремих секторів і досягнення довгострокових соціально-економічних результатів.

Застосування проєктного підходу до розвитку сільських територій має ряд значних переваг:

- проєктне управління забезпечує чітку послідовність дій, від початкового аналізу до завершення проєкту, що дозволяє уникнути хаотичних та нескордированих ініціатив;
- кожен проєкт має конкретні, вимірні цілі, що дозволяє чітко відстежувати прогрес та оцінювати ефективність вкладених зусиль та ресурсів;
- завдяки плануванню та контролю, проєктне управління допомагає оптимально розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси при цьому мінімізуючи втрати;
- проєктний підхід передбачає активну участь громади, місцевої влади, бізнесу та неурядових організацій, що підвищує легітимність рішень та їхню стійкість;
- чітко структуровані та добре сплановані проєкти є більш привабливими для потенційних інвесторів та донорів;
- проєктне управління створює простір для експериментів та впровадження нових ідей, що є рушійною силою розвитку.

В цілому, проєктний підхід сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню прозорості прийняття рішень, активному залученню зацікав-

лених сторін, а також формуванню адаптивних механізмів реагування на виклики зовнішнього середовища. Проєктне управління дає змогу трансформувати стратегічні орієнтири у практичні дії, що відповідають потребам конкретних територіальних громад. У комплексі з інституційним зміцненням та інтеграцією інноваційних інструментів, проєктний підхід забезпечує сталий розвиток сільських територій, підвищення їх конкурентоспроможності та соціальної згуртованості на місцевому рівні.

Висновки. Проєктний підхід виступає ефективним та доцільним інструментом стратегічного управління розвитком сільських територій, особливо в умовах децентралізації, економічної нестабільності та зростаючих глобальних викликів. Його застосування дозволяє поєднати стратегічне бачення із практичними управлінськими рішеннями, що базуються на чітко визначених пріоритетах, реалістичних цілях та раціональному використанні ресурсного потенціалу. Проєктне управління забезпечує структурованість процесів, підвищує прозорість, мобілізує інвестиції та сприяє залученню широкого кола стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень. Це, своєю чергою, створює передумови для зростання соціально-економічної ефективності, підвищення якості життя населення, зміцнення інституційної спроможності громад та формування сприятливого середовища для сталого розвитку.

Отже, інтеграція проєктного підходу у систему стратегічного планування розвитку сільських територій дозволяє громадам не лише ефективно адаптуватися до зовнішніх змін, а й формувати власну модель довгострокового зростання, орієнтовану на інновації, партнерство та результативність.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці адаптованих методологій проєктного управління для різних типів сільських територій, враховуючи їхню специфіку та потреби, а також на підвищенні проєктної спроможності місцевих громад через освітні програми та практичну підтримку, що дозволить максимально розкрити потенціал сільських територій та забезпечити їхнє процвітання.

Література:

1. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24 червня 2004 р. №1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
2. Розпорядженні Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
3. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/>
5. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. URL: <https://surl.li/ycdplmt>
6. Пронько Л.М., Затайдух К.Ю., Чорний Я.І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 59.
7. Сидоренко Н.С. Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. URL: <https://surl.li/kdhnol>
8. Стегней М.І. Сталій розвиток сільських територій в умовах децентралізації: від теорії до практики : монографія. Миколаїв : ФОП Швець В.Д., 2014. 484 с.
9. Pavlov O., Pavlova I., Pavlov O. Jr., Didukh S., Lagodiienko V. Inclusive development of rural-urban agglomerations of Ukraine: capacity, sectoral and socio-economic orientation, trends. URL: <https://surl.lu/wqvrpj>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2004, June 24). Zakon Ukrainy "Pro derzhavnu pidtrymku silskoho hospodarstva Ukrainy" vid 24 chervnia 2004 r [Law of Ukraine "On State Support of Agriculture of Ukraine"] No. 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 15). Rozporiadzhenni Kabinetu ministriv Ukrainy "Pro skhva-lennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh" [On approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027]. Order No. 1163-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>
3. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. URL: <https://minagro.gov.ua/>
4. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. URL: <https://mindev.gov.ua/>
5. Hutorov O.I., Hutorova O.O. Metodolohichni pryntsypy ta sposoby rozrobky stratehii sotsio-ekoloho-ekonomich-noho rozvytku silskykh terytorii [Methodological principles and ways of developing the strategy of socio-ecological-economic development of rural areas]. URL: <https://surl.li/ycdplmt>
6. Pronko L.M., Zataidukh K.Yu., Chornyi Ya. I. (2024). Ekonomichni rozvytok terytorialnykh hromad: sutnist, os-oblyvosti ta stratehichni perspektyvy [Economic development of territorial communities: essence, features and strategic prospects]. *Ekonomika i suspilstvo*, (59).
7. Sydorenko N. S. (2022). Proiektne upravlinnia v orhanakh publichnoi vlady: zarubizhnyi dosvid [Project manage-ment in public authorities: Foreign experience]. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administra-tion and Administration*, (4). URL: <https://surl.li/kdhnol>
8. Stegney M.I. (2014). Stalyi rozvytok silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii: vid teorii do praktyky [Sus-tainable rural development in the context of decentralization: from theory to practice]. Mykolayiv: FOP Shvets V.D., 484.
9. Pavlov O., Pavlova I., Pavlov O. Jr., Didukh S., Lagodiienko, V. Inclusive development of rural-urban agglomera-tions of Ukraine: Capacity, sectoral and socio-economic orientation, trends. URL: <https://surl.lu/wqvrpj>

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р