

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-59>

УДК 33.658.5

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR RURAL DEVELOPMENT

Харченко Тетяна Олександрівнадоктор наук з державного управління, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3446-6533>**Дудник Катерина Олександрівна**аспірантка,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2221-0032>**Kharchenko Tetiana, Dudnik Kateryna**
Sumy National Agrarian University

У статті досліджено застосування проєктного управління як інструменту розвитку сільських територіальних громад в умовах трансформації державної політики сільського розвитку та євроінтеграційного курсу України. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації політики розвитку територій, а також необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень у сфері сільського розвитку. У дослідженні використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняльний та системний підходи. Узагальнено теоретичні та практичні підходи до впровадження проєктного управління в діяльності територіальних громад. Встановлено, що використання проєктного підходу сприяє ефективнішому використанню ресурсів, узгодженню стратегічних пріоритетів розвитку та підвищенню результативності управлінських рішень. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування під час планування та реалізації програм сталого розвитку сільських територій.

Ключові слова: проєктне управління; сільські територіальні громади; місцеве самоврядування; розвиток сільських територій; стратегічне планування; євроінтеграція; сталий розвиток.

The article examines the application of project management as an effective instrument for the development of rural territorial communities in the context of the transformation of state rural development policy and Ukraine's European integration course. The relevance of the study is determined by the growing role of local self-government bodies in shaping and implementing territorial development policy, as well as by the need to increase the effectiveness of management decisions aimed at ensuring sustainable rural development. Modern conditions of decentralization reforms, socio-economic transformations, and the consequences of the full-scale war create new challenges for rural territories and require the introduction of innovative management approaches. The research is based on the use of general scientific methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, and a systemic approach to studying rural development processes. The study summarizes theoretical and practical approaches to the implementation of project management in the activities of territorial communities and substantiates the feasibility of applying project management tools in local development policy. It has been established that the application of a project-based approach makes it possible to combine strategic development priorities with specific management decisions, ensure effective coordination of resources, timeframes, and expected outcomes, as well as increase transparency and efficiency in the activities of local self-government bodies. The practical significance of the results lies in the possibility of their application by local self-government bodies in the process of planning and implementing programs aimed at sustainable rural development.

Keywords: project management; rural territorial communities; local self-government; rural development; strategic planning; European integration; sustainable development.



Постановка проблеми. Стан розвитку сільських територій та сільського господарства має нереалізований потенціал росту, адже саме він значною мірою визначає забезпечення сталого економічного зростання, рівень соціально-економічного розвитку регіонів і продовольчу безпеку держави в цілому. Багаторічна практика формування національної рамки щодо розвитку сільських територій характеризувалась чітким акцентом на сільськогосподарському виробництві. Також практика управління розвитком сільських територій свідчить й про наявність низки проблем, пов'язаних із обмеженістю фінансових ресурсів та недостатньою узгодженістю стратегічних цілей із механізмами їх реалізації зокрема і в частині реалізації проєктів.

Досліджуючи національні політики розвитку сільських територій зауважимо, що з 2015 року почались спроби змінити акценти з аграрної складової на розвиток сільських територій, однак успіху в цьому питанні не було досягнуто через відсутність чіткої правової регламентації розроблених проєктних ініціатив. При цьому встановлено, що всі спроби щодо зміни підходів до сільського розвитку відбувались під впливом активізації євроінтеграційних процесів. На сьогодні змістовне наповнення розвитку сільських територій лежить у збалансованому поєднанні трьох складових: соціальної, економічної та екологічної, що посилює виклики в реалізації управлінських механізмів на рівні територіальних громад.

Виходячи із нового вектору щодо розвитку сільських територій результативними складовими мають стати: поліпшення якості життя сільського населення (що формує соціальну складову); поліпшення економічного благополуччя сільського населення (безпосередньо економічна складова). Відповідно наскрізним через обидві складові проходить екологічна стійкість та кліматична адаптація сільських територій, що актуалізує важливість реалізації інструментів проєктного управління для забезпечення розвитку сільських територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблем і визначення перспектив розвитку сільських територій зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, у працях яких проаналізовано соціально-економічні, управлінські та інституційні аспекти розвитку. Зокрема, питання сталого розвитку сільських територій розглядаються у працях О. Амоші та О. Новікової [5], проблеми соціально-економічного розвитку сіль-

ських територій досліджують М. Малік та О. Шпикуляк [6], а особливості застосування проєктного підходу в діяльності територіальних громад аналізуються у роботах Ю. Данька та ін. [9]. Теоретичні та практичні аспекти управління розвитком територій розглядаються у працях М. Бутка [11], тоді як питання публічного управління та адміністрування висвітлюються у дослідженнях В. Куйбіди та В. Трощинського [8]. Значну увагу питанням державного управління розвитком аграрного сектору та сільських територій приділяють Я. Гадзало та Ю. Лузан [10]. Теоретико-методологічні засади проєктного управління та сучасні підходи до його застосування у системі управління розроблено у працях Х. Керзнера [1].

Водночас в умовах гармонізації політики України та Європейського Союзу, затвердження Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року [18], а також запровадження європейських підходів і моделей фінансування розвитку сільських територій актуалізується питання впровадження проєктного управління як інструменту розвитку сільських територій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування впровадження проєктного управління як інструменту розвитку сільських територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток сільських територій України в сучасних умовах залишається одним із ключових напрямів політики розвитку сільського господарства та регіональної політики, оскільки безпосередньо впливає на соціально-економічний стан територіальних громад і продовольчу безпеку країни [3; 4]. Активні трансформаційні процеси, євроінтеграційний вектор розвитку країни та зміни зовнішнього середовища актуалізують необхідність оновлення моделей та підходів в системі управління розвитком сільських територій і впровадження результативних управлінських інструментів для забезпечення стійкості розвитку [7, с. 41; 8, с. 56]. Водночас повномасштабне вторгнення істотно вплинуло на соціально-економічні процеси в Україні та зумовило трансформацію окремих підходів до розвитку сільських територій. Якщо впродовж тривалого часу ключовими проблемами розвитку села залишалися урбанізація, депопуляція, трудова міграція, безробіття, низький рівень оплати праці та недостатній розвиток інфраструктури [20, с. 113–115], то в сучасних умовах спостерігаються певні

зміни цих тенденцій. Значна частина населення, реагуючи на безпекові виклики, переорієнтовується на проживання у сільській місцевості та малих громадах, що формує нові соціально-економічні запити до розвитку територій [19, с. 84]. Процеси децентралізації та формування спроможних територіальних громад у поєднанні з вимушеним внутрішнім переміщенням населення актуалізували питання підвищення якості життя в сільській місцевості. Покращення доступу до базових соціальних послуг, розвиток місцевої інфраструктури та посилення ролі органів місцевого самоврядування поступово знижують рівень соціальної вразливості сільського населення [6, с. 8; 10, с. 11]. Хоча зазначені проблеми не втратили своєї актуальності, сучасні умови створюють передумови для переосмислення ролі сільських територій як простору не лише аграрного виробництва, а й соціально та екологічно стійкого середовища проживання.

Таким чином, розвиток сільських територій є одним із найбільш актуальних питань сучасних наукових досліджень як у зарубіжному, так і у вітчизняному науковому дискурсі. У міжнародних дослідженнях розвиток сільських територій розглядається як комплексний процес, що безпосередньо впливає на забезпечення сталого розвитку, продовольчої безпеки та збалансованого територіального зростання [1, с. 62–64; 3, с. 21]. У цьому контексті особлива увага приділяється здатності публічної влади трансформувати стратегічні цілі у практичні результати розвитку територій. Зарубіжні наукові дослідження свідчать, що проєктне управління є ефективним інструментом реалізації стратегій розвитку територій. Саме такий підхід дозволяє поєднати довгострокові цілі з конкретними управлінськими рішеннями, забезпечити узгодженість ресурсів, строків та очікуваних результатів, а також підвищити прозорість і підзвітність публічного управління [1, с. 71; 2, с. 35–37]. У документах міжнародних організацій проєктне управління розглядається як практичний механізм реалізації політик розвитку сільських територій через конкретні ініціативи на місцевому рівні [3; 4].

На відміну від зарубіжних досліджень, у вітчизняних наукових працях проблематика розвитку сільських територій тривалий час розглядалася крізь призму депопуляційних процесів, відтоку населення, нерівномірності регіонального розвитку та слабкої економічної бази громад [5, с. 6–8; 6, с. 10]. Українські науковці наголошують, що сукупність

зазначених чинників суттєво обмежує можливість сталого розвитку сільських територій і зумовлює необхідність оновлення підходів до управління, зокрема через посилення ролі територіальних громад у реалізації регіональної політики [10, с. 9–12]. Актуальність такого підходу посилилася в умовах повномасштабного вторгнення та активної фази децентралізаційних реформ, які спричинили трансформацію окремих тенденцій розвитку сільських територій.

Якщо говорити про вимоги до сільського розвитку, пов'язані з наданням Україні статусу кандидата на вступ до ЄС та інших міжнародних зобов'язань в сфері сільського розвитку то основою для їх формування виступає План Уряду для Ukraine Facility на 2024-2027 роки. Цей план є частиною Матриці реформ України, яка консолідує поточні умови та рекомендації партнерів країни. План визначає ключові реформи, які будуть проведені у наступні роки, включаючи полегшення координації з донорами, сприяння узгодженості та прозорості спільних зусиль у відновленні в Україні, а також мобілізацію та оптимізацію ресурсів донорів та приватних інвесторів для відновлення, реконструкції та модернізації.

Реформи, які проводяться в рамках першого компоненту Ukraine Facility спрямовані на узгодження інституційних рамок із політикою ЄС зокрема шляхом реалізації Стратегія розвитку сільського господарства та сільського розвитку визначають національні пріоритети на довгостроковий період, включаючи стандарти екології та стійкість до змін клімату, а також важливість сільського господарства для розвитку сільських територій. Розробка та визначення стратегічних пріоритетів у секторі та наступна реалізація заходів підтримки, які переважно будуть спрямовані на диверсифікацію виробництва, підвищення стандартів якості та безпеки, необхідних інституційних, освітніх та промоційних потужностей, сприятиме розробці політики на основі доказів та зміцненню аграрно-продовольчого сектору.

Поряд із негативними наслідками війни спостерігається зміна просторової мобільності населення, що проявляється у зростанні інтересу до проживання в сільській місцевості та малих громадах, що частково коригує раніше окреслені проблеми та формує передумови для поживлення місцевого соціально-економічного розвитку [20, с. 118]. За таких умов проєктне управління набуває значення інструменту, здатного забезпечити

перехід від декларативних стратегій розвитку до реалізації конкретних управлінських рішень. Особливо чітко окреслені процеси проявляються у сільських територіальних громадах Сумської області, де розвиток значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування формувати портфель взаємопов'язаних проєктів, залучати зовнішні ресурси та забезпечувати орієнтацію на результат [16; 15, с. 4–6].

Показовим у цьому контексті є досвід Тростянецької міської територіальної громади, де проєктний підхід використовується для реалізації стратегічних пріоритетів розвитку. У дослідженнях з імплементації Цілей сталого розвитку на локальному рівні зазначається, що розвиток громади ґрунтується на комплексних проєктних рішеннях, які поєднують інфраструктурні зміни, економічну активізацію та соціальну підтримку населення [17, с. 14–16]. Реалізація таких ініціатив здійснюється із застосуванням портфельного підходу та залученням міжнародної технічної допомоги [15, с. 7–9]. Отримані результати визначають, що проєктне управління в сучасних умовах набуває значення одного з ключових інструментів розвитку сільських територіальних громад. Його застосування дозволяє

поєднати стратегічні орієнтири розвитку з конкретними управлінськими рішеннями, підвищити результативність використання ресурсів та посилити спроможність органів місцевого самоврядування реагувати на соціально-економічні виклики [1, с. 88; 7, с. 53].

Висновки. Сучасні умови розвитку сільських територіальних громад характеризуються поєднанням структурних викликів і нових можливостей, що зумовлює потребу у застосуванні більш результативних моделей, підходів та методів. У цих умовах проєктне управління постає як інструмент, здатний забезпечити практичну реалізацію стратегічних орієнтирів розвитку та підвищити ефективність використання наявних ресурсів на місцевому рівні. Реформа децентралізації, євроінтеграційний вектор розвитку України розширюють можливості територіальних громад у формуванні та реалізації політики розвитку сільських територій. Досвід територіальних громад Сумської області свідчить про ефективність впровадження інструментів проєктного управління, що забезпечує перехід від формального стратегічного планування до системного формування портфеля проєктів, залучення зовнішніх ресурсів і забезпечення прозорості управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 1152 p.
2. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 370 p.
3. Rural development policy: principles and practices / OECD. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/rural/rural-development/> (дата звернення: 15.01.2026).
4. Sustainable rural development for food security / FAO. Rome : FAO, 2018. URL: <https://www.fao.org/3/i6897en/i6897EN.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).
5. Амоша О. І., Новікова О. Ф. Сталій розвиток сільських територій в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2019. № 4. С. 3–17.
6. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток сільських територій в Україні: проблеми та напрями зміцнення. *Економіка агропромислового комплексу*. 2020. № 7. С. 5–14.
7. Василенко В. О. Проєктний менеджмент в органах публічної влади. Київ, 2020. 256 с.
8. Куйбіда В. С., Троцинський В. П. Публічне управління та адміністрування. Київ, 2018. 304 с.
9. Danko Y., et al. Project management practices in the newly established territorial communities of Ukraine. *International Journal of Economics and Management Systems*. 2021. Vol. 6. p. 96-103.
10. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка агропромислового комплексу*. 2020. № 11. С. 6–18.
11. Бутко М. П. Управління розвитком територій: теорія та практика. Київ, 2016. 312 с.
12. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2026).
13. Методичні рекомендації щодо застосування проєктного підходу в органах публічної влади. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 16.01.2026).
14. Євдокимова А. В., Кравченко І.О., Баранов А.В., Кубрак О.М. Проєктні методології в органах місцевого самоврядування. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 2. С. 175-180.

15. Petrushenko Y., Vorontsova A., Ponomarenko T. Impact of the participatory financing of international technical assistance projects on local communities development. *Public and Municipal Finance*. 2017. Vol. 6, No. 2. P. 1–10. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(3-1\).2017.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(3-1).2017.02).
16. Стратегія розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/strategichni-dokumenti.html> (дата звернення: 17.01.2026).
17. Bakulich O., Dekhtiar V., Holodenko V. Implementation of sustainable development goals in ukrainian communities: the path to a sustainable future. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15717500>
18. 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: Розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.01.2026).
19. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Економіка та суспільство*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23>.
20. Нагернюк Д. В., Непочатенко О. О. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-37>.

REFERENCES:

1. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 1152 p.
2. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 370 p.
3. Rural development policy: principles and practices / OECD. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/rural/rural-development/> (дата звернення: 15.01.2026).
4. Sustainable rural development for food security / FAO. Rome : FAO, 2018. URL: <https://www.fao.org/3/i6897en/i6897EN.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).
5. Amosha O. I., Novikova O. F. (2019) Stalyi rozvytok silskykh terytorii v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Sustainable development of rural areas in Ukraine: problems and prospects]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 4, pp. 3–17.
6. Malik M. Y., Shpykuliak O. H. (2020) Rozvytok silskykh terytorii v Ukraini: problemy ta napriamy zmitsnennia [Development of rural areas in Ukraine: problems and directions of strengthening]. *Ekonomika APK – Economics of Agro-Industrial Complex*, no. 7, pp. 5–14.
7. Vasilenko V. O. (2020) Proiektnyi menedzhment v orhanakh publichnoi vlady [Project management in public authorities]. Kyiv, 256 p. (in Ukrainian).
8. Kuibida V. S., Troshchynskiy V. P. (2018) Publichne upravlinnia ta administruvannia [Public administration and management]. Kyiv, 304 p. (in Ukrainian).
9. Danko Yu., et al. (2021) Project management practices in the newly established territorial communities of Ukraine. *International Journal of Economics and Management Systems*, vol. 6, pp. 96–103.
10. Hadzalo Y. M., Luzan Y. Y. (2020) Udoskonalennia derzhavnogo upravlinnia rozvytkom ahrarnoho sektoru ekonomiky ta silskykh terytorii Ukrainy [Improvement of state management of the development of the agricultural sector and rural areas of Ukraine]. *Ekonomika APK – Economics of Agro-Industrial Complex*, no. 11, pp. 6–18.
11. Butko M. P. (2016) Upravlinnia rozvytkom terytorii: teoriia ta praktyka [Management of territorial development: theory and practice]. Kyiv, 312 p. (in Ukrainian).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020) Derzhavna stratehiia rehionalnogo rozvytku Ukrainy na 2021–2027 roky [State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021–2027]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed 16 January 2026).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine Metodichni rekomendatsii shchodo zastosuvannia proiektного pidkhodu v orhanakh publichnoi vlady [Methodological recommendations on the application of the project approach in public authorities]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua> (accessed 16 January 2026).
14. Yevdokymova A. V., Kravchenko I. O., Baranov A. V., Kubrak O. M. (2022) Proiektni metodologii v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Project methodologies in local self-government bodies]. *Visnyk SumDU. Seriiia Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, no. 2, pp. 175–180.

15. Petrushenko Y., Vorontsova A., Ponomarenko T. (2017) Impact of the participatory financing of international technical assistance projects on local communities development. *Public and Municipal Finance*, vol. 6 (2), pp. 1–10. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(3-1\).2017.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(3-1).2017.02).
16. Sumy City Council Stratehiia rozvytku Sumskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2027 roku [Development strategy of the Sumy city territorial community until 2027]. Available at: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenty/strategichni-dokumenty.html> (accessed 17 January 2026).
17. Bakulich O., Dekhtiar V., Holodenko V. (2025) Implementation of sustainable development goals in Ukrainian communities: the path to a sustainable future. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15717500>.
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024) Pro skhvalennia 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]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (accessed 17 January 2026).
19. Munko A. Y. (2025) Mekhanizmy publichnoho upravlinnia povoiennym vidnovlenniam silskykh terytorii cherez pryzmu ahrarynoi polityky [Mechanisms of public administration of post-war recovery of rural areas through the prism of agrarian policy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23>.
20. Naherniuk D. V., Nepochatenko O. O. (2021) Problemy ta perspektyvy rozvytku silskykh terytorii v Ukraini [Problems and prospects of rural development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-37>.

Дата надходження статті: 03.03.2026

Дата прийняття статті: 24.03.2026

Дата публікації статті: 03.04.2026