

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КОСТЕЦЬКА ІРИНА ІВАНІВНА**

УДК 332.1; 33.711

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ**

08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

І.І. Костецька

Науковий консультант:

**Єрмаков Олександр Юхимович,**  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений економіст України

КИЇВ – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Костецька І.І. Стратегічне планування сільського розвитку.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством (08 – економічні науки). – Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2024.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних і методологічних засад, розробці практичних рекомендацій щодо ефективного стратегічного планування територіальних громад для забезпечення сталого сільського розвитку в Україні. Розроблено пропозиції до концепції багатофункціонального розвитку сільських територій, запропоновано інструменти для систематизації селозберігаючої моделі, концептуалізовано організаційно-економічний механізм систематизації стратегічного планування з метою забезпечення сталого сільського розвитку, представлено механізм комплексної оцінки стратегій розвитку територіальних громад з використанням територіального партнерства для збільшення ефекту покращення діяльності. Інший напрям досліджень полягає у визначенні цільових орієнтирів за індикаторами основних показників сільського розвитку, для проведення постійного моніторингу виконання стратегічних цілей територіальних громад шляхом періодичного аналізу, візуалізації відповідних даних у вигляді інфографіки, а також щорічної системної оцінки стану розвитку територіальних громад для підвищення рівня сільського розвитку.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади стратегічного планування сталого сільського розвитку із застосуванням системних підходів. Запропоновано розробку сучасної селозберігаючої моделі, яка б передбачала розвиток несільськогосподарських функцій економіки села на основі моделі багатофункціональності. Досліджено сутність та особливості стратегічного планування для ідентифікації різних підходів до його розуміння.

Запропоновано авторське трактування поняття «стратегічне планування сільського розвитку». Проаналізовано можливості впливу впровадження Цілей сталого розвитку ООН для сільського розвитку, виокремлено основні з них, зокрема, Ціль 17 «Співпраця заради досягнення цілей», оскільки співпраця є однією із ключових факторів сільського розвитку.

Доведено, що важливою для застосування моделі багатофункціонального сільського розвитку є інтеграція економіки нашої країни з Європейським Союзом через високу пріоритетність диверсифікації економіки сільських територій та інструментів, розроблених для її підтримки в межах Спільної аграрної політики. Для більш детального порівняльного дослідження в дисертації обрано польську систему стратегічного планування, яка є комплексною та узгодженою із документами ЄС. Загалом, дисертаційне дослідження зосереджено на локальному рівні, що відповідає положенням Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року.

Обґрунтовані в роботі концептуальні засади розвитку методології стратегічного планування формують теоретичний базис для системного вирішення проблем у сфері багатофункціонального сільського розвитку України і є науковим базисом підвищення ефективності формування та використання стратегічного планування як інструменту уявлення бажаного майбутнього та перетворення цього бачення в загально визнані цілі та алгоритми їх реалізації.

У другому розділі дисертаційного дослідження розглянуто тенденції сільського розвитку. Встановлено, що в Україні сільські території традиційно продовжують асоціюватися з агробізнесом, в той час як за кордоном, зокрема у Польщі вони характеризуються рядом інтегрованих процесів, що помітно впливають на їхній соціально-економічний розвиток. В аграрних секторах обох країн виявлено проблеми, які мають негативні наслідки для розвитку сільського господарства і для рівня життя сільського населення. Встановлено, що в Україні міське населення значно переважає сільське, яке у 2021 р. становило лише 30% від загальної кількості населення. Подібна ситуація спостерігалася і в Польщі, де

сільське населення становило 39,8%. Розглянуто ряд проблем, які негативно впливають на розвиток сільського господарства та рівень життя сільського населення.

Здійсненими дослідженнями визначено один із найбільш вагомих факторів впливу на рівень сільського розвитку України, яким є мікро- та мале підприємництва. Встановлено, що довготривалі воєнні дії надто впливають на сучасний рівень економічної безпеки підприємництва і торгівлі України зі світом. Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність розвитку підприємницької діяльності в сільській місцевості як основного фактору соціально-економічного розвитку. Визначено, що основна проблема в Україні полягає в тому, що профільні державні програми, спрямовані на розвиток секторів мікро- та малого бізнесу, не завжди враховують специфіку сільської місцевості, що гальмує темпи прискорення активних процесів у сільському підприємстві.

Під час дослідження проведено комплексну порівняльну діагностику організаційно-правових форм господарювання в сільській місцевості України та Польщі, яка відчутно різниться. За результатами дослідження запропоновано модель розвитку підприємницької діяльності в сільській місцевості за рахунок створення багатofункціональних кооперативів. Авторську модель доцільно використовувати як ефективний інструмент для будь-якого підприємницького напрямку діяльності.

Третій розділ висвітлює важливі фактори територіального партнерства для сільського розвитку. Розглянуто Локальні групи діяльності (ЛГД) як успішний приклад міжгалузевого партнерства на благо місцевої громади. Відповідно до проведеного дослідження розроблено науково-практичні рекомендації щодо вагомості та перспектив територіального партнерства для ефективного сільського розвитку. На прикладі Польщі доведено ефективність Локальних груп діяльності, а детальний аналіз стратегічних і операційних цілей у стратегії ЛГД підтверджує важливість для розвитку територій, на яких вони функціонують.

Запропоновано на рівні дорадчих служб розглянути ефективні польські практики і розробити їх каталог для впровадження в Україні, ініціювати зміни в Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року щодо створення Локальних груп як результативного інструменту ефективного розвитку сільських територій. Автором запропоновано модель взаємодії стратегічних документів для системного стратегічного планування із залученням Локальної групи діяльності як додаткового інструменту.

У дисертації автором визначено, що регіональні ініціативи, спрямовані на зміцнення територіальних партнерств і міжнародної співпраці, мають потенціал для відновлення та розвитку, що необхідно передбачити в планах післявоєнної відбудови України. Потенційно територіальні партнерства будуть більш спроможними до співпраці з європейськими асоціаціями, що відіграватиме важливу роль для досягнення соціального та економічного ефекту. Доведено важливу роль міжнародної співпраці серед локальних груп, а сформовані консорціуми для обміну досвідом на місцевому рівні зможуть пришвидшити багатофункціональний сільський розвиток.

У четвертому розділі досліджено концептуальні засади інноваційного стратегічного сільського розвитку із врахуванням основних еволюційних підходів, з адаптацією до національних особливостей країни. Доведено, що стратегія сільського розвитку Smart Villages (розумні села) є успішним прикладом позитивних трансформацій сільських територій в ЄС, які доцільно імплементувати в Україні. Запропоновано комплексну модель для налагодження співпраці з об'єднанням різних інституцій на місцевому (локальному) рівні, яка забезпечить ефективне впровадження стратегії Smart Villages. Авторська концепція слугуватиме універсальним базовим інструментом, який доцільно впроваджувати в програмах розвитку сільських територіях України з різними територіальними особливостями. У дисертації вдосконалено наукові підходи до економічної оцінки інноваційності співробітництва з використанням моделі Triple Helix (потрійна спіраль) для налагодження співпраці з об'єднанням різних

інституцій на місцевому рівні. Апробація отриманих результатів на прикладі територіальних громад України дає підстави стверджувати про її значимість як одного з інструментів інноваційного сільського розвитку.

Розроблено авторську методику проведення оцінки роботи Локальної групи діяльності, яка передбачає порівняння відібраних показників із середнім рівнем по досліджуваному Люблінському воєводству (у розрахунку на 1 особу населення). Доведено, що позитивна динаміка розвитку Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» може бути обумовлена як рівномірним розвитком усіх гмін, які входять до її складу, так і випереджаючим розвитком окремих членів цього інтегрованого об'єднання.

У п'ятому розділі доведено необхідність впровадження зеленої економіки як стратегічного альтернативного напрямку сільського розвитку; обґрунтовано доцільність застосування методології моніторингу стратегій розвитку сільських територіальних громад України в контексті польського досвіду; розроблено методологічний інструментарій оцінки реалізації стратегій розвитку та модель стратегічного сільського розвитку на основі кластерного моделювання.

Встановлено результативність методу сценарного прогнозування та належної реалізації стратегії розвитку територіальної громади. На основі обраного методу, який базується на реалістичному, оптимістичному та песимістичному прогнозах, розроблено бальну систему для визначення впливу сильних і слабких сторін на виконання конкретного завдання стратегії розвитку. Апробацію системи оцінки і прогнозу здійснено на основі Стратегії розвитку Добротвірської територіальної громади.

Розроблено пропозиції щодо формування концептуальної інноваційної кластерної моделі оцінювання ефективності субстратегії для асоціації територіальних громад через врахування спільних цілей розвитку обраного пріоритетного сектору. У дисертаційній роботі автором висунуто гіпотезу, що об'єднання трьох сусідніх громад в одну локальну групу забезпечить ефект масштабу і підвищить їхній потенціал для успішної реалізації цілей стратегії

розвитку. Науковою новизною дисертації є застосування кластерного методу (метод к-середніх та ієрархічний метод) при дослідженні ефективності територіального партнерства. Апробацію запропонованої методики проведено на прикладі трьох громад Львівщини: Радехівської, Великомоствівської і Добротвірської. Доведено доцільність застосування запропонованої кластерної моделі для імплементації в Україні. За результатами дослідження розроблено модель стратегічного планування сталого сільського розвитку.

У дисертаційній роботі викладено теоретико-методологічні положення, висновки і рекомендації, придатні до застосування у практичній діяльності органів виконавчої влади державного рівня, органів місцевого самоврядування щодо підвищення рівня стратегічного планування для забезпечення ефективного сільського розвитку, а також науково-дослідних установ за профілем наукової роботи у галузі досліджень. Високу практичну значущість мають такі розробки, як удосконалення організаційно-економічного механізму методології моніторингу оцінки локальних стратегій для результативності їх реалізації, що забезпечує виконання комплексу завдань і ефективну взаємодію на кожному з ієрархічних рівнів при одночасно нових можливостях, обмеженнях і викликах в сучасному середовищі. Такий підхід обумовлений новим вектором наукових досліджень.

**Ключові слова:** стратегічне планування, сільський розвиток, сільські території, громади, гміни, екологічна політика, територіальне партнерство, стратегія розвитку, індикатори моніторингу, моніторинг стратегій, кластерне моделювання, Smart Villages, Локальні групи діяльності, Європейський Союз.

## SUMMARY

**Kostetska I.I. Strategic Planning of Rural Development.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Economics, specialty 08.00.03 – economics and management of the national economy (08 – Economic Sciences). - National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2024.

The thesis is dedicated to the justification of theoretical and methodological principles and development of the practical recommendations on the effective strategic planning of local communities for ensuring the sustainable rural development in Ukraine. In the thesis, suggestions to the conception of multi-functional development of rural areas are developed; tools for the systematisation of the village-saving model are suggested; the organizational and economic mechanism of the systematisation of the strategic planning to ensure the sustainable rural development is conceptualised; a mechanism of comprehensive assessment of strategies of the development of local communities including usage of the territorial partnership to increase an effect of the improvement of activities, is developed. Another area of research covers an identification of the target landmarks by indicators of key indexes of the rural development for the conducting a permanent monitoring of achievement of strategic goals of local communities in the way of the periodical analysis, visualization of the appropriate data as an infographic, and annual systematic assessment of the state of the development of local communities for increasing a level of the rural development.

Theoretical and methodological principles of the strategic planning of the sustainable rural development using systematic approaches are considered in the first section. Development of the modern village-saving model which should provide a development of the non-agricultural functions of the economy of the village on a basis of the model of the multifunctionality is suggested. Essence and peculiarities of the strategic planning are researched to identify different approaches to its understanding. Author suggested her own understanding conception of “strategic planning of rural development”. Opportunities for the implementation of Sustainable Development



Goals of UN in the rural development, in particular, Goal 17 “Collaboration for goal achievement”, as collaboration is one of the key factors of the rural development.

There is proved, integration of the economy of our state in the European Union is important for usage of the model of multifunctional rural development because high priority of the diversification of economy of rural areas and tools that are developed for the supporting of it within Joint Agricultural Policy. Polish system of the strategic planning which is comprehensive and coordinated with EU documents, was selected for deeply comparative research. In general, the thesis is focused at the local level in accordance with statements of the Strategy for Agriculture and Rural Areas Development in Ukraine for the period to 2030.

Conceptual principles of development of the methodology of the strategic planning that are justified in the thesis, formulates theoretical basis for the systematical resolving issues in the field of the multifunctional rural development of the Ukraine and is a scientific basis of increasing efficiency of the formulation and use of the strategic planning as a tool of the vision of the desired future and transformation of this vision into generally recognized goals and algorithms for their implementation.

In the second section of the thesis, trends of the rural development are researched. It is clarified, in Ukraine, rural areas continue to be traditionally associated with agribusiness, whereas abroad, in particular, in Poland, they are characterised by number of integrated processes which affect significantly at their social and economic development. In agricultural sectors of both states, issues that have negative consequences for the development of the agriculture and life level of rural population are determined. It is clarified, the urban population significantly exceeds the rural population in Ukraine. In 2021, the rural population was only 30% from the total number of the population of Ukraine. Similar situation had place in Poland where the rural population was 39,8%. A series of issues that affect negatively at the development of the agriculture and life level of the rural population, are considered.

One of the most significant factors of the impact on the level of the rural development in Ukraine is identified in the thesis. It is micro and small

entrepreneurship. It is clarified, long-terms military actions affect too strongly at the current level of the economic safety and trade of Ukraine with the world. Findings of the research indicate the need to develop an entrepreneurship in the rural areas as a key factor of the economic and social development. There is identified, a key issue of Ukraine is that target state programmes aimed at the development of the sector of micro and small businesses, not always take into account features of the rural areas; it restricts the pace of acceleration of active processes in rural entrepreneurship.

During the research, a comprehensive comparative diagnostic of organisational and legal forms of economic activities in rural areas of Ukraine and Poland was made; it was determined, that organisational and legal forms of economic activities in rural areas of Ukraine and Poland are obviously different. As a result of the research, a model of the development of the entrepreneurship activities due to establishment of multifunctional cooperatives was suggested. The union of several entrepreneurs will ensure competitiveness in the market. The model suggested by the author, should be used as an effective tool for any entrepreneurship area (green energy, food or sewing industries).

The third section highlights important factors of the territorial partnership for the rural development. Local groups of activities (LGA) as a successful example of interbranch partnership for welfare of the local community was considered. According to the research, scientific and practical recommendations on significance and prospects of the territorial partnership for the effective rural development were worked out. Effectiveness of LGA is proved by the example of Poland. Detailed analysis of strategic and operative objectives of the LGA strategy confirms the importance for the development of areas where they are implemented. There are suggested to consider effective Polish practices and to develop a catalogue of its for the implementation in Ukraine, to initiate changes to the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine for the period until 2030 on establishment of Local Groups as an efficient tool for effective development of the rural areas. A model of the interaction

of strategic documents for the systematic strategic planning, involving LGA as an additional tool, is suggested by the author.

The author determined in the thesis that regional initiatives aimed at strengthening of local partnerships and international collaboration, have a potential for the recovery and development; that is why, they have to be provided in post-war recovery plans of Ukraine. Potentially, local partnerships will be more able to collaborate with the European associations. It will play important role in the achievement of the social and economic affect. Significant role of the international collaboration between Local Groups is proved. Consortiums, formed for the exchange of experience, could speed up the multifunctional rural development.

In the fourth section, conceptual principles of the innovative strategic rural development, taking into account evolution approaches with adaptation to the national peculiarities of the state are researched. It is proved, the conception of «Smart Villages» of the rural development is a successful example of the positive transformation of the rural areas in the European Union; that is why, it should be implemented in Ukraine. Comprehensive model of the establishing collaboration with the union of different institutions on the local level which will provide effective implementation of the Smart Villages Strategy, is suggested. The author's concept will serve as a universal basic tool which is should be implemented in development programs for rural areas of Ukraine with different territorial features. Scientific approaches to economic assessment of the innovation of the collaboration, using Triple Helix Model for the establishment of the collaboration with union of different institutions on the local level, are improved. Approbation of the findings in specific local communities of Ukraine allows to affirm about significance of it as one of the tools of the innovative rural development.

The author's methodology of the assessing of the work of LGA is worked out. It provides comparison of selected indexes and average level in the researched Lublin Region (per person). It is proved, positive dynamics of the development of the LGA

“Fruit path” can be conditioned by both equal development of all gmins, included in it, and the advanced development of individual members of this integrated association.

In the fifth section, necessity of the implementation of the green economy as a strategic alternative direction of the rural development is proved. An expediency of the usage of the methodology of the monitoring development strategies of the village local communities of Ukraine in the context of the Polish experience is justified. Methodological tools for the assessment of the implementation of development strategies is worked out. The strategic rural development model on the basis of the cluster modelling is developed.

An efficiency of the scenario forecasting for the assessment and resultative implementation of the community development strategy is proved. On the basis of the selected method which is based on pessimistic, realistic, and optimistic forecasts, a scoring system to determine the impact of strengths and weaknesses on the implementation of a specific task in the sustainable rural development strategy is worked-out. Testing of the system of the assessment and prognosis made on the basis of the Development Strategy of Dobrotvir Local Community.

Organisational and economic mechanism of the methodology of the monitoring of the assessment of local strategies of territorial partnership for the effective implementation is improved. Proposals for the formation of a conceptual innovative cluster model for evaluating the effectiveness of a sub-strategy for an association of territorial communities by taking into account the common goals of the selected priority sector are developed. Expediency of the usage of the suggested cluster model for the implementation in Ukraine is proved. The model of the strategic planning of the rural development is worked out by findings of the research.

In the thesis, theoretical and methodological statements, conclusions and recommendations are developed. They can be used by the State Executive Authorities, Local Self-Government Authorities in the practical activities on the improvement of the level of the strategic planning to ensure an effective rural development as well, as by scientific and research institutions in the field of the local development. Such

developments as improving the organisational and economic mechanism of the methodology for monitoring the evaluation of local strategies for the effectiveness of their implementation, which ensures the implementation of a set of tasks and effective interaction at each of the hierarchical levels, while simultaneously providing new opportunities, constraints and challenges in the modern environment, have high practical importance. This approach is based on a new vector of the scientific researches.

**Keywords:** strategic planning, rural development, rural areas, communities, communes, environmental policy, territorial partnership, development strategy, monitoring indicators, strategy monitoring, cluster modeling, Smart Villages, Local Activity Groups, European Union.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ Монографії

1. Kostetska I. Planowanie strategiczne rozwoju obszarów wiejskich: przykład Ukrainy i Polski. Iwano-Frankowsk, 2021. 144 s.

2. Костецька І. І. Стратегічне планування сільського розвитку територіальних громад України: монографія. Дрогобич, 2023. 235 с.

### Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

3. Костецька І. І., Костіна Т. Ю. Сучасна практика застосування бізнес-планування в інвестиційних проєктах. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2015. Вип. 13. С. 174–180. *(Здобувачкою виокремлено особливість застосування бізнес-планування в інвестиційних проєктах).*

4. Губені Ю., Костецька І. І., Оліщук П., Коверко Ю. Вдосконалення бізнес-планування та підвищення його ефективності в сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК. 2016. № 23 (5). С. 9–14. *(Здобувачкою виокремлено особливість бізнес-планування для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств).*

5. Губені Ю. Е., Костецька І. І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств у Чеській республіці: підприємницька структура. Вісник Прикарпатського університету імені Василя Стефаника. Серія «Економіка». 2019. Вип. 14. С. 112–115. *(Здобувачкою виокремлено особливості організаційної структури сільськогосподарських підприємств).*

6. Костецька І. І., Крайчук С. О. Стратегічне планування в туристичній галузі як елемент підтримки багатофункціонального розвитку сільських територій: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2020. № 12. *(Здобувачкою виокремлено особливість стратегічного планування в розвитку туристичної галузі сільських територій).*

7. Костецька І. І. Особливості розвитку сільських територій Польщі. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33.

8. Костецька І. І., Стрільчук Р. М. Кооперація як інструмент розвитку сільських територій: приклад Польщі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 58–62. *(Здобувачкою виокремлено особливість кооперації на прикладі Польщі).*

9. Костецька І. І., Крайчук О. В. Вплив кластерів на розвиток сільських територій. Приазовський економічний вісник. 2021. № 1 (24). С. 151–154. *(Здобувачкою виокремлено особливість впливу кластерів на розвиток сільських територій).*

10. Єрмаков О. Ю., Костецька І. І. Роль індустріальних парків для стратегічного розвитку територій. Економічний простір. 2021. № 174. С. 90–94. *(Здобувачкою виокремлено особливість впливу індустріальних парків на стратегічних сільських розвиток).*

11. Костецька І. І. Система просторового планування в Польщі як приклад ефективного розвитку територіальних громад в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Т. 21. Вип. 3 (52). С. 141–152.

12. Костецька І. І. Розвиток smart villages в управлінні сільськими територіями в Польщі з використанням локального партнерства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 2 (81). С. 164–170.

13. Костецька І. І. Екологічна політика в контексті сільського розвитку. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 3 (70). С. 79–83.

14. Костецька І. І. Сільський розвиток із залученням територіального партнерства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: економіка та менеджмент. 2023. Вип. 3 (95). С. 43–48.

15. Коблянська І. І., Костецька І. І. Навички і потреби представників академічної спільноти України в контексті концепції відкритої науки. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2023. Вип. 4 (77). С. 42–54. *(Здобувачкою виокремлено значимість відкритої науки для представників академічної спільноти).*

16. Костецька І. Сільський розвиток із залученням територіального партнерства: приклад Словацької Республіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4573>.

**Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових видань міжнародної наукометричної бази Index Copernicus**

17. Костецька І. І. Сталий розвиток сільських територій: європейський досвід і українські реалії. Економічні студії. 2020. № 1 (27). С. 91–95.

**Статті у періодичних наукових виданнях, включених до категорії «А» Переліку наукових фахових видань України та/або у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus**

18. Kostetska I., Berezyak I. Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problems of society. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2014. Vol. 36. No. 3. P. 569–577. *(Здобувачкою виокремлено особливість розвитку соціального підприємництва).*

19. Kostetska I. Improving of Business Planning Using the Method of Fuzzy Numbers. Journal of Management and Business Administration. 2016. Vol. 24. Issue 3. P. 47–61.

20. Yermakov O., Kostetska I. Kierunki rozwoju obszarów wiejskich w Ukrainie i w Polsce. Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio B Geographia, Geologia, Mineralogia et Petrographia. 2022. Vol 77. S. 91–110.



*(Здобувачкою виокремлено напрями розвитку сільських територій в Україні та Польщі).*

21. Yermakov O., Kostetska I. Environmental Challenges of The Green Economy: Case of Ukraine. JESSD-2022 IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 1111. 2022. 012002. *(Здобувачкою виокремлено особливість зеленої економіки для подолання екологічних викликів).*

22. Kostetska I., Baran-Zgłobicka B. Environmental policy in rural development management involving territorial partnerships. ActaSci. Pol. Administratio Locorum 23(2), 2024, p. 227–241. *(Здобувачкою запропоновано залучення Локальних груп діяльності до системи екологічного менеджменту в стратегічному плануванні).*

23. Kozak L., Kostetska I., Bereziak I. Environmental Facility of Food Products as a Factor of Market Positioning. Studia Ecologiae et Bioethicae, 2024, vol. 22, no. 3. *(Здобувачкою проведено дослідження щодо визначення факторів впливу на довіру споживачів до якості харчових продуктів в Україні).*

#### **Статті у періодичних наукових виданнях,**

##### **у закордонних виданнях, проіндексованих у наукометричних базах даних**

24. Hubeni Yu., Kostetska I. Improving of business planning mechanism in agricultural enterprises. Zeszyty naukowe. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Przrodniczej Studium Generale Sandomiriense. 2016. NR 1. S. 125–138. *(Здобувачкою виокремлено особливість застосування бізнес-планування для сільськогосподарських підприємств).*

25. Kostetska I. Perspektywy decentralizacji na Ukrainie: doświadczenia Polski. Wschód Europy. Studia humanistyczno-społeczne. 2021. Vol 7. S. 47–61.

26. Kostetska I. Znaczenie funkcjonowania rolniczych grup producenckich w rozwoju obszarów wiejskich Ukrainy. *Przegląd Europejski*. 2022. Vol. 2022. No. 1.

27. Kostetska I., Moldovan E., Stępniewski T. Methods for assessing the potential of local strategies and programmes in the field of energy and energy efficiency in communities of Ukraine. *Sprawy Międzynarodowe*. 2023, t. 76, nr 2.

*(Здобувачкою виокремлено особливість оцінки потенціалу місцевих стратегій і програм у територіальних громадах України).*

28. Kostetska I. The Application of Strategic Planning in the Development of Rural Areas: an example of Poland for Ukraine. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2023. Vol. 4. No. 4. P. 7–18.

29. Kostetska I. Evaluating the implementation of rural hromads development strategies in Ukraine. *Scientific papers of Silesian University of Technology Organization and Management*. 2024, No. 191, p. 277- 289.

### **Тези наукових доповідей**

30. Костецька І. І., Оліховська М. В., Оліховський В. Я. Інституційний аналіз як метод бізнес-планування діяльності підприємств агробізнесу. Теоретичні основи і практичні аспекти використання ресурсоощадних технологій для підвищення ефективності агропромислового виробництва і розвитку сільських територій: Міжнародний науково-практичний форуму, м. Львів, 18–20 вересня 2013 року: тези доповіді. Львів, 2013. С. 375–379. *(Здобувачкою виокремлено особливість методу бізнес-планування для підприємств агробізнесу).*

31. Костецька І. І., Оліховська М. В., Гилка М. Д. Формування та розвиток інвестиційних проектів аграрного сектору України в умовах ЄС. Соціально-психологічні та економіко-правові аспекти управління людськими ресурсами у XXI столітті: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Львів, 5 червня (12 листопада) 2013 року: тези доповіді. Львів, 2013. С. 116–121. *(Здобувачкою виокремлено особливість інвестиційних проектів в аграрному секторі України).*

32. Костецька І. І., Цьона Н. Значення фінансового планування в бізнес-плані сільськогосподарських підприємств. Теоретичні основи і практичні аспекти використання ресурсоощадних технологій для підвищення ефективності агропромислового виробництва і розвитку сільських територій: XV Міжнародний науково-практичний форум, м. Дубляни, 24–26 вересня 2014 року:

тези доповіді. Дубляни, 2014. С. 439–442. *(Здобувачкою виокремлено особливість фінансового планування для аграрних підприємств).*

33. Костецька І. І. Соціальне підприємництво: вітчизняний і зарубіжний досвід. Вища освіта і наука України в контексті європейського освітнього простору: XV Всеукраїнська викладацька конференція, м. Хуст, 13–14 травня 2015 року: тези доповіді. Хуст, 2015. С. 625–630.

34. Костецька І. І. Підвищення ефективності бізнес-планування з використанням сучасних технологій. Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України: Міжнародна науково-практична конференція, м. Житомир, 17-18 листопада 2015 року: тези доповіді. Житомир, 2015. С. 567–572.

35. Оліховська М. В., Костецька І. І. Економіко-суспільна значимість функціонування соціального підприємництва в Україні. Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Львів, 11 червня 2015 року: тези доповіді. Львів, 2015. С. 141–144. *(Здобувачкою виокремлено особливість функціонування соціального підприємництва в Україні).*

36. Костецька І. І. Розвиток форм бізнес-планування у сільськогосподарських підприємствах. Секторальні асиметрії розвитку національної економіки: механізми подолання в умовах нових викликів та факторних обмежень: Всеукраїнська наукова інтернет-конференція з міжнародною участю, м. Тернопіль, 29 травня 2015 року: тези доповіді. Тернопіль, 2015. С. 71–73.

37. Костецька І. І., Пилип Н. Ю. Вдосконалення бізнес-планування у сільсько-господарських підприємствах. Modern transformation of economics and management in the era of globalization: International Scientific Conference, January 29, 2016. Klaipeda, Lithuania, 2016. P. 90–93. *(Здобувачкою виокремлено переваги бізнес-планування для сільськогосподарських підприємств).*

38. Костецька І. І., Костіна Т. Ю. Сучасні особливості фінансового забезпечення сільського господарства у Франції. Особистість, суспільство, політика: III Міжнародна науково-практична конференція, м. Люблін, Польща, 15–16 лютого 2016 року: тези доповіді. Люблін, 2016. С. 83–86. *(Здобувачкою виокремлено особливість сільського господарства у Франції).*

39. Костецька І. І., Оліховська М. В., Костіна Т. Ю. Розвиток соціального підприємництва. Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Львів, 17 червня 2016 року: тези доповіді. Львів, 2016. С. 98–101. *(Здобувачкою виокремлено особливості розвитку соціального підприємництва).*

40. Костецька І. І. Децентралізація в Польщі. Чи можливий приклад для України? Проблеми реалізації та захисту прав людини та громадянина в умовах розвитку верховенства права: Міжнародна науково-практична конференція, м. Львів, 10–12 грудня 2019 року: тези доповіді. Львів, 2019. С. 74–77.

41. Костецька І. І., Оліховська М. В. Механізм державного регулювання залучення інвестицій у розвиток економіки. Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, м. Луцьк, 20–21 травня 2021 року: тези доповіді. Луцьк, 2021. С. 37–45. *(Здобувачкою виокремлено особливості механізму залучення інвестицій для розвитку економіки).*

42. Костецька І. І. Кооперація, як інструмент для розвитку сільських територій при стратегічному плануванні. Актуальні питання економічних, суспільних, правових та гуманітарних наук і їх інформаційне забезпечення: XXI Всеукраїнська викладацька науково-практична конференція, м. Хуст, 25–26 травня 2021 року: тези доповіді. Хуст, 2021. С. 42–44.

43. Костецька І. І., Лавренюк А. Ю. Роль академічної мобільності у формуванні конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інвестиційно-інноваційних процесів України: V Міжнародна науково-практична конференція, м. Вінниця, 25 лютого 2022 року:

тези доповіді. Вінниця, 2022. *(Здобувачкою виокремлено значення і переваги академічної мобільності при формуванні кар'єри фахівця).*

44. Kostetska I. Rola parków przemysłowych w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich. II Międzynarodowa konferencja naukowa gospodarowanie przestrzenią a zasoby przyrodnicze przestrzeń kulturowa i środowisko przyrodnicze na tle zmian klimatu. Kazimierz Dolny, 9–10 czerwca 2022. P. 49.

45. Костецька І. І. Модель створення індустріальних парків для ефективного розвитку територій. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: Всеукраїнська науково-практична конференція, присвячена 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету, м. Львів, 25 травня 2022 року: тези доповіді. Львів, 2022. С. 318–320.

46. Костецька І. І. Перспектива розвитку «зеленої економіки» для продовольчої безпеки України. Актуальні питання економіки, обліку, управління і права в сучасних умовах: Міжнародна науково-практична конференція, м. Полтава, 22 липня 2022 року: тези доповіді. Полтава, 2022. С. 11–14.

47. Костецька І. І. Smart Villades в управлінні сільськими територіями в Польщі. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: VIII Міжнародна науково-практична конференція, м. Одеса, 23–24 вересня 2022 року: тези доповіді. Одеса, 2022. С. 135–136.

48. Єрмаков О. Ю., Костецька І. І. Зелена економіка в повоєнному розвитку України. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: IX Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Миколаїв, 26–28 жовтня 2022 року: тези доповіді. Миколаїв, 2022. С. 14–16. *(Здобувачкою виокремлено особливість зеленої економіки в програмах повоєнної відбудови України).*

49. Kostetska I., Moldovan E. Methods for assessing the potential of local strategies and programs in the field of energy and energy efficiency in communities of Ukraine. Future-ready geography: Conference, April 2023, Kraków. P. 43–44.

*(Здобувачкою виокремлено методика визначення потенціалу стратегій розвитку територіальних громад).*

50. Kostetska I., Baran-Zgłobicka B. Environmental policy in rural development management using territorial partnerships. Problems of Environmental Protection and Development: 26<sup>th</sup> International Scientific Conference. 2023. P. 26–27. *(Здобувачкою виокремлено переваги територіального партнерства при розробці спільної екологічної політики).*

51. Костецька І. І., Молдован Е. Методика оцінки локальних стратегій і програм в енергетичних громадах України. Актуальні проблеми теорії та практики в галузі економіки, права, соціально-гуманітарних наук в умовах воєнного стану: XXIII Всеукраїнська викладацька науково-практична конференція, м. Хуст, 28 квітня 2023 року: тези доповіді. Хуст, 2023. С. 35–37. *(Здобувачкою виокремлено особливість стратегій і програм розвитку в монопрофільних територіальних громадах).*

52. Baran-Zgłobicka B., Kostetska I. Perspektywy środowiskowe i społeczne w zarządzaniu rozwojem obszarów wiejskich z wykorzystaniem partnerstw terytorialnych (przykład Polski i Ukrainy). III Międzynarodowa Konferencja Naukowa Gospodarowanie Przestrzenią a Zasoby Przyrodnicze „Rozwój Obszarów Wiejskich a Zasoby Przyrodnicze”, 19-21 czerwca 2024, Janów Lubelski (Polska). p. 48-49. *(Здобувачкою виокремлено переваги територіальних партнерств для сталого сільського розвитку).*

53. Єрмаков О.Ю. Костецька І.І. Сценарне прогнозування стратегічного розвитку сільських територіальних громад. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: IX Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Миколаїв, 23-25 жовтня 2024 року: тези доповіді. Миколаїв, 2024. С. 28-30. *(Здобувачкою проведено оцінку ймовірності реалізації стратегічних цілей за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища).*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	25
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ</b>	38
1.1. Теоретичні основи стратегічного планування сільського розвитку	38
1.2. Система стратегічного планування розвитку сільських територій	54
1.3. Методологія оцінки процесу стратегічного планування сільського розвитку	74
1.4. Сценарне прогнозування як метод стратегічного планування багатофункціонального сільського розвитку	88
Висновки до розділу 1	100
<b>РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ</b>	104
2.1. Соціальні виміри сільського розвитку в контексті європейського досвіду	104
2.2. Економічні засади ефективного розвитку сільських територій	125
2.3. Соціально-економічні передумови розвитку сільського підприємництва в умовах воєнного стану	146
Висновки до розділу 2	160
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА</b>	164
3.1. Локальні групи та їх стратегії як ефективний інструмент сільського розвитку	164
3.2. Просторове планування як складова системи розвитку сільських територій	176
3.3. Зелений туризм на засадах територіального партнерства, як детермінанта багатофункціонального сільського розвитку	189

Висновки до розділу 3	210
<b>РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ</b>	213
4.1. Стратегія SMART VILLAGES як перспективний напрям інноваційного сільського розвитку	213
4.2. Інвестиційне співробітництво як детермінанта стратегічного сільського розвитку	226
4.3. Удосконалення методології оцінки стратегії ефективного сільського розвитку (на прикладі територіального партнерства)	240
Висновки до розділу 4	275
<b>РОЗДІЛ 5. ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ</b>	277
5.1 Стратегічні альтернативи інноваційного напрямку сільського розвитку	277
5.2 Сценарне прогнозування стратегічного розвитку сільських територіальних громад	293
5.3 Кластерне моделювання стратегії сільського розвитку України	306
Висновки до розділу 5	328
<b>ВИСНОВКИ</b>	331
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	335
<b>ДОДАТКИ</b>	374



## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі економічного розвитку стратегічне планування відіграє вирішальне значення при синхронізації дій і визначенні критичних ресурсів для досягнення успішного сільського розвитку в Україні. При цьому суттєво видозмінюються функції, а сам процес сільського розвитку дедалі більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Щодо багатофункціонального розвитку сільських територій, то це не є на сьогодні новою концепцією. Він передбачає насамперед диверсифікацію сільського господарства, тобто відхід від його монофункціональності, а саме виробництва переважно сільськогосподарської сировини. Багатофункціональний розвиток забезпечує раціональне включення нових несільськогосподарських функцій у сільський простір. Як результат, можна стверджувати, що між модернізацією сільського господарства та диверсифікацією сільських територій існує тісний зв'язок, що загалом формує сільський розвиток у його сучасному розумінні. Проте виникає низка проблем організаційно-економічного плану, які потребують розробки комплексної системи заходів і відповідних програм для успішного сільського розвитку за умов сьогодення і передбачуваного повоєнного відновлення України.

Концепція сталого соціально-економічного розвитку сільських територій України включає в себе економічну, екологічну та соціальну безпеку країни. Ефективне її впровадження залежить не лише від результативної діяльності сільськогосподарських та агропромислових підприємств, які розміщені та функціонують на сільських територіях, а й насамперед – від розробки новітньої політики сталого розвитку. Опрацювання низки фундаментальних досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем сучасного сільського розвитку дає підстави стверджувати, що цей напрям стрімко розвивається і є перспективним у контексті євроінтеграції України.

Базуючись на інтегрованих стратегічних підходах, які відображають пріоритети політики Європейського Союзу (ЄС), а також потреби конкретної території, програми сільського розвитку підтримують різноманітну суспільну діяльність у цій сфері. Діяльність зацікавлених сторін спрямована на: подальшу модернізацію сільських територій; залучення інвестицій в інфраструктуру; проекти у сфері цифрового зв'язку та розбудову низових місцевих (локальних) ініціатив. Від початку XXI ст. політика розвитку ЄС, зокрема територіальної згуртованості, наголошує на ролі знань, інституцій і місцевої культури. Це привернуло увагу зацікавлених сторін регіонального та місцевого розвитку до типу діяльності й очікуваних ефектів, що стосуються динаміки сільських територій, їх характеру, різноманітності, мінливості, а також різної стійкості/чутливості до тих процесів, що відбуваються в сучасному середовищі.

Стратегічне планування є впорядкованим методолого-методичним інструментом уявлення бажаного майбутнього та перетворення цього бачення в загальновизначені цілі й послідовність кроків (алгоритм) щодо їх реалізації. Надзвичайно важливо застосовувати цей інструмент для узгодження зусиль і визначення критичних ресурсів для досягнення бажаних цілей. Різноманітність наявних на сьогодні стратегій потребує дотримання принципів узгодженості та цілісності як у територіальному вимірі (між послідовними адміністративними рівнями: ЄС – національний – регіональний – місцевий), так і державному (між міністерствами та відомствами). Виконання цієї умови дає можливість взаємної координації планових документів органами влади різних рівнів, міністерствами та установами з метою досягнення бажаних синергетичних і мультиплікаційних ефектів, а також отримання фінансової та інституційної підтримки від ЄС. В Україні інструмент стратегічного планування в державному секторі доволі новий, найбільшої популярності він набув під час втілення реформи децентралізації. Після отримання Україною статусу кандидата в ЄС у 2022 р. виникають зобов'язання щодо відповідності стратегічних документів стандартам ЄС. Тому постала більша потреба щодо вивчення системи

планування для підготовки якісних і ефективних документів, які б відповідали нормам Європейського Союзу.

Отже, дане дисертаційне дослідження у сфері стратегічного планування сільського розвитку є актуальним, оскільки в ньому розглянуто основні соціально-економічні проблеми сталого розвитку та управління сільськими територіями не лише в Україні, а й Європейському Союзі у цілому. За отриманими результатами сформовано відповідні науково обгрунтовані пропозиції та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи підтримки, управління та моніторингу сталого розвитку сільських територій в Україні. Відповідно до виокремленої наукової проблематики дослідження зосереджено на детальному вивченні стратегічного планування сільського розвитку на локальному рівні.

Основи теоретичного дослідження стратегічного планування та його інституційного забезпечення викладено у фундаментальних працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Бриль М., Бурик З., Вдовенко Н., Геєць В., Дацко О., Єрмаков О., Жук В., Ільчук М., Капінос Н., Кваша С., Кравченко О., Лущик М., Місяйло О., Могилова М., Очеретяна О., Прядка Т., Скляр Ю., Солосіч О., Станасюк Н., Третяк А., Хомич Л., Шашина М., Cieślak M., Czarniecki A., Drucker P., Freedman D., Gościński J., Klasik A., Kołodziejczak A., Penc J., Porter M., Wiatrak A.

Значний внесок у дослідження проблем сільського розвитку належить українським і зарубіжним вченим, серед яких: Бородіна О., Борщевський В., Важинський Ф., Венгерська Н., Гончаренко І., Губені Ю., Гуторова О., Єрмаков О., Качала С., Кваша С., Лібанова Е., Лупенко Ю., Малік М., Мельник М., Нечипоренко О., Прокопа І., Саблук П., Скидан О., Талавиря М., Тимошенко М., Ткачук В., Шинкарук Л., Юрчишин В., Adamowicz M., Bański J., Baran-Zgłobicka B., Czarniecki A., Furmankiewicz M., Jezierska-Thöle A., Kłodziński M., Stanny M., Pondel H., Rosner A., Wilkin J.

Хоча зазначеними науковцями зроблено значний внесок, зважаючи на багатоаспектність дослідження стратегічного планування сільського розвитку в сучасних умовах трансформації аграрного сектору, подальшого узгодження потребує низка теоретичних, методологічних та практичних аспектів щодо формування наукових засад успішного соціально-економічного розвитку сільських територій. Системоутворюючі принципи, закономірності та фактори, що впливають на розвиток аграрної сфери України в умовах світової глобалізації залишаються недостатньо чітко сформульованими й обґрунтованими. Потребує удосконалення методологічної інструментарій та розроблення пропозицій щодо стратегічного планування сільського розвитку в Україні на підставі вивченого європейського досвіду в контексті інтеграції та підготовки пропозицій щодо планів повоєнної відбудови України.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.** Дисертаційна робота виконана на кафедрі економіки Національного університету біоресурсів і природокористування України відповідно до плану наукових досліджень за темою «Наукові засади ефективного господарювання в агропромисловому виробництві» (номер державної реєстрації 0116U001708), в межах якої автором проаналізовано програми щодо впровадження зеленої економіки в Україні відповідно до Європейського зеленого курсу, розроблено практичний інструментарій щодо можливості імплементації успішно діючих зарубіжних проєктів; розглянуто концептуальні засади стратегії Smart Villages як нового підходу до інноваційного сільського розвитку і формування енергонезалежності сільських територій. Дослідження проводилося здобувачем також на кафедрі просторової політики та планування Університету Марії Кюрі-Склядовської (Польща) відповідно до плану реалізації грантів Вишеградського фонду (номери грантових договорів ID 52110307, ID 52211399) за темою «Напрями сталого розвитку сільських територій: європейський досвід та українські реалії», а також Польського національного агентства з питань академічного обміну (номер договору BWS/ZAP/2022/1/ 00172/U/00001) за

темою «Сталий розвиток сільських територій у контексті євроінтеграції України в умовах війни».

За результатами наукової діяльності автором дисертації отримано Нагороду ім. Івана Виговського за заслуги громадян України в розвитку науки, культури та громадського життя (під патронатом Президента Республіки Польща, рішення Капітули (Колегії) польських університетів від 15.04.2024 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є поглиблення і розвиток теоретико-методологічних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного планування ефективного сільського розвитку в Україні.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію наукових поглядів щодо сільського розвитку та сформулювати концептуальні засади стратегічного планування як наукового підґрунтя для проведення системного дослідження;
- висвітлити роль стратегічного планування у досягненні Цілей Сталого Розвитку для підвищення ефективності сільського розвитку України;
- опрацювати методологічні підходи до дослідження процесу стратегічного планування і сільського розвитку як передумови підвищення ефективності стратегічних документів;
- здійснити аналіз тенденцій сучасного стану сільського розвитку в Україні та визначити його особливості в контексті європейського досвіду;
- провести комплексну діагностику функціонування сільських територій України та розглянути детермінанти впливу для подальшого ефективного функціонування територіальних громад;
- ідентифікувати й оцінити тенденції розвитку аграрного підприємництва в Україні та його вплив на сільський розвиток у цілому;
- обґрунтувати доцільність створення територіальних об'єднань та з'ясувати їхній вплив на пріоритетні напрями забезпечення сталого сільського розвитку;

- запропонувати модель взаємодії стратегічних документів територіальних громад з урахуванням засад територіального партнерства;
- визначити основні концептуальні засади багатофункціонального сільського розвитку стратегії Smart Villages (розумні села) як інноваційного напрямку стратегічного планування;
- запропонувати наукові підходи та ефективну модель інвестиційного співробітництва для різних інституцій місцевого рівня;
- розробити методику моніторингу показників ефективності стратегічного планування для територіальних партнерств;
- поглибити концептуальні засади оцінки пріоритетності інноваційного стратегічного напрямку сільського розвитку для перспективних планів повоєнної відбудови України;
- провести сценарне прогнозування стратегічного сільського розвитку на основі оцінювання його діючих стратегій;
- розробити економіко-математичну модель оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних одиниць з використанням територіального партнерства.

*Об'єктом* дисертаційного дослідження є процес стратегічного планування сільського розвитку в умовах глобальних викликів сьогодення.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад стратегічного планування для забезпечення сталого сільського розвитку України.

**Методи дослідження.** Відповідно до поставленої мети, сформованих завдань та вибору об'єкта і предмета дослідження в дисертації використано сукупність теоретико-методологічних підходів наукового пізнання явищ та процесів, що дало змогу забезпечити аргументованість, достовірність і наукову обґрунтованість проведеного дослідження. Теоретичною основою дисертаційного дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правова база та статистичні

дані. Під час проведення дослідження залучалися різноманітні методи для їх опрацювання, зокрема: монографічний метод – для детального вивчення досвіду і стратегічних документів територіальних одиниць; метод термінологічного аналізу – для уточнення понять «планування», «стратегія», «сільський розвиток»; критичний аналіз – огляд та оцінка наукової літератури з обраної проблематики із застосуванням монографічного методу; статистичний метод – збір та аналіз статистичних даних про досліджувані територіальні одиниці та їх первинні документи; порівняльний аналіз – функціонування сільської місцевості України та Польщі; кейс-метод – характеристика конкретних напрямів сільського розвитку та їх ефективність; абстрактно-логічний метод – формулювання понять, висновки та рекомендації; методи економіко-математичного моделювання – для обґрунтування оптимальних показників при оцінці моніторингу стратегій розвитку громад; графічний – для наочного відображення залученого ілюстративного матеріалу; кореляційний аналіз – для виявлення залежності між гміно-роками при моніторингу стратегії розвитку; метод кластерного аналізу – для побудови економіко-математичної моделі територіального партнерства громад.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі й нормативно-правові акти України, Польщі та ЄС, матеріали Державної служби статистики України та ЄС, періодичні видання, офіційні звіти й аналітичні публікації провідних міжнародних економічних організацій, матеріали вітчизняних і міжнародних конференцій, інформація мережі Інтернет, власні дослідження автора.

У дослідженні проаналізовано процеси, явища, результати 2014-2020 рр., оскільки саме цей часовий проміжок є останнім реалізованим періодом у планових стратегічних документах Європейського Союзу. У зазначених часових параметрах проаналізовано статистичні та аналітичні дані. В окремих випадках для порівняння досліджено попередні етапи планування, зокрема, період 2007-2013 рр. У розділах 3 і 4 наголос зроблено на перспективі, тому в них частково розглядаються документи наступного планового періоду – 2022-2027 рр. У

п'ятому розділі для визначення ефективності результатів моніторингу охоплено три періоди планування.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних і методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного планування сільського розвитку в Україні. За результатами дослідження отримані такі результати, що містять наукову новизну та виносяться на захист:

***вперше:***

- запропоновано методику моніторингу локальних стратегій, що забезпечує виконання комплексу завдань та ефективну взаємодію на кожному з ієрархічних рівнів при одночасно нових можливостях, обмеженнях і викликах у сучасному середовищі;

- здійснено сценарне прогнозування на основі оцінки стратегій територіальних громад із використанням розробленої бальної системи визначення впливу сильних і слабких сторін на виконання конкретного завдання у стратегії розвитку в умовах невизначеності та глобальних викликів, що дає можливість застосовувати цей метод при різних рівнях ієрархічного поділу розробки стратегії;

- розроблено: а) модель комплексного стратегічного планування локального сільського розвитку на основі кластерного моделювання, що дозволяє підвищити ефективність функціонування територіальних партнерств через врахування спільних цілей розвитку обраного пріоритетного сектору; б) економіко-математичну модель оцінювання ефективності субстратегії для територіального партнерства на основі методу багатовимірного групування та сукупності показників економічної діяльності громад;

***удосконалено:***

- систему стратегічного планування відповідно до європейських норм, як передумову ефективного сільського розвитку України в сучасних мінливих умовах ринкового господарювання;



- методологічні підходи до діагностування документів стратегічного планування сільського розвитку за допомогою системи індикаторів, які можуть стати практичним інструментом оцінювання спроможності стратегічних програм на місцевому рівні для підвищення ефективного сільського розвитку;

- модель взаємодії стратегічних документів на місцевому рівні на засадах територіального партнерства для ефективної реалізації пріоритетного напрямку стратегічного планування в умовах формування сталого сільського розвитку;

- концептуальні підходи щодо сталого сільського розвитку на засадах багатофункціональності та обґрунтовано інструментарій стратегії Smart Village для впровадження інноваційного напрямку стратегічного планування;

- наукові підходи щодо економічної оцінки інноваційності співробітництва з використанням моделі Triple Helix (потрійна спіраль) для налагодження співпраці з об'єднанням різних інституцій на місцевому (локальному) рівні;

***набули подальшого розвитку:***

- пропозиції щодо застосування концепції багатофункціональності сільського розвитку, яка постає основою в новій сучасній селозберігаючій моделі та є однією з основних складових аграрної політики в Україні у процесі стратегічного планування з урахуванням викликів, обумовлених війною;

- науково обґрунтовані рекомендації з удосконалення сутності, методологічних засад та алгоритмів економічного дослідження на основі проведеного порівняння особливостей сільського розвитку України і Європейського Союзу, що включає в себе економічну оцінку сучасного стану;

- пропозиції щодо формування регіональної політики сільського розвитку та напрямів її імплементації в інституційний простір України для економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад у контексті європейського досвіду;

- рекомендації щодо поширення підприємницької діяльності в сільській місцевості як основного складника сільського розвитку;

- науково-теоретичні підходи до обґрунтування ефективності територіальних партнерств як додаткового інструменту впливу на формування дієвих механізмів підтримки та сталого сільського розвитку при підготовці державних програм підтримки українського села;

- обґрунтування пріоритетного стратегічного інноваційного напрямку сільського розвитку з урахуванням європейських тенденцій «зеленого переходу», що передбачає систематизацію пропозицій та їх впровадження в перспективні плани повоєнної відбудови України.

**Практичне значення результатів дослідження.** У дисертаційній роботі запропоновано теоретико-методологічні положення, висновки і пропозиції, придатні до імплементації у практичній діяльності: а) органів виконавчої влади державного і регіонального рівнів, органів місцевого самоврядування в напрямі підвищення ефективності стратегічного планування; б) науково-дослідних установ за профілем наукової роботи в галузі досліджень аграрного сектору і регіональної політики. Високу практичну значущість мають такі розробки, як формування моделі моніторингу місцевих стратегій у територіальних громадах, а саме: збільшення ефективності реалізації проєктів із залученням територіального партнерства, що підвищує загальний ефект діяльності; розроблення організаційно-економічного механізму, спрямованого на впровадження ефективних управлінських рішень щодо державного та ринкового стимулювання певних напрямів стратегічного планування сільського розвитку відповідно до європейських планових документів при забезпеченні раціонального використання ресурсного потенціалу та регіональних особливостей сільських територій.

Практичне впровадження результатів дослідження підтверджують відповідні довідки Міністерства аграрної політики та продовольства України № 21-2020-/26330 від 13.11.2023 р. (при імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС) у сфері сільського розвитку, зокрема, Регламенту Європейського парламенту та Ради 2021/2115 від 2 грудня 2021 року в частині

розробки стратегічних планів державами-членами ЄС в межах Спільної аграрної політики), Департаменту агропромислового розвитку Львівської обласної державної адміністрації № 01-37/30 від 08.09.2023 року (використано пропозиції щодо застосування моніторингу для оцінки реалізації проєктів для розвитку сільських територій), Радехівської міської територіальної громади № 2120 від 12.09.2023 року (пропозиції щодо проведення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад), Лопатинської селищної громади № 09/04-1049 від 13.09.2023 року (пропозиції щодо формування територіального партнерства із сусідніми громадами та участі в транскордонних проєктах), Всеукраїнської громадської організації «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» № 151/Д від 10.11.2023 року (методичний підхід до моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і програм у територіальних громадах). Теоретичні положення та матеріали дослідження використовуються у навчальному процесі Львівського інституту Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (довідка № 26/23 від 07.09.2023 року) при викладанні дисциплін: «Стратегічний менеджмент», «Бізнес-планування та створення стартапів»; Національного університету «Острозька академія» при викладанні дисциплін: «Економіка бізнесу: мікро та макроаспекти управління», «Стратегічний менеджмент», «Проєктний менеджмент» та «Менеджмент організацій» (довідка № 94/2023–нп від 30.10.2023 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеним науковим дослідженням і містить авторські розробки щодо стратегічного планування сільського розвитку в Україні. Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно і знайшли відображення в опублікованих працях автора. З робіт, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, що належать автору особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, наукові результати та практичні розробки дисертаційної роботи пройшли апробацію в ході

обговорення доповідей здобувача на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції» (26-28 жовтня 2022 р., Миколаїв); V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (25 лютого 2022 р., Вінниця); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економіки, обліку, управління і права в сучасних умовах» (22 липня 2022 р., Полтава); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (23-24 вересня 2022 р., м. Одеса); Всеукраїнська конференція «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва (25 травня 2022 р., Львів); The 3-rd JESSD Symposium of Earth, Energy, Environmental Science, and Sustainable Development (August 27th – 28th, 2022 , Indonesia); Initiative for coal regions in transition in the Western Balkans and Ukraine (22–23 November 2022 Brussels); XVI Konferencja «Współczesne gospodarowanie przestrzenią na obszarach wiejskich» (19 października 2022 r. Poznań, Poland); XXVI Warsztaty Ekonomistów Rolnych (13-15 czerwca 2022 r., Krasnobrod, Poland); II Międzynarodowa konferencja naukowa «Gospodarowanie przestrzenią a zasoby przyrodnicze. Przestrzeń kulturowa i środowisko przyrodnicze na tle zmian klimatu» (9-10 czerwca 2022 r., Poland); Konferencja «Zrównoważone planowanie przestrzenne. Zmiana paradygmatów» (Gdańsk, Poland, 13-14 maja 2022 r.); International interdisciplinary scientific and practical conference «Problems of modern Europe and practical solutions» (Warszawa, Poland, 28 may 2022); XXXVII Semanarium Geografii Wsi Inteligentny rozwój wsi (Lublin, Poland, 15-16 września 2022 r.); Conference «Future-ready geography» (April 2023, Kraków, Poland); Kongres Geografii Polskiej (Poznań, Poland, 2023 r.); XXVI Międzynarodowa Konferencja Naukowa. ENVIRO 2023 – Problemy Ochrony I Kształtowania środowiska (Wieliczka, Poland, 2023 r.); XXVI Konferencja Naukowa «Problemy ekonomii,

polityki ekonomicznej i finansów publicznych» (Karpacz, Poland, wrzesień 2023 r.); XXIII Всеукраїнська викладацька науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики в галузі економіки, права, соціально-гуманітарних наук в умовах воєнного стану» (28 квітня 2023 р., Хуст); VII Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (18 жовтня 2023 р., Бережани); Workshop “Project management in the context of EU urban transformation. Smart Cities and Data-Driven Society” (April 19, 2024 r., Bratislava, Slovakia); III Międzynarodowa Konferencja Naukowa Gospodarowanie Przestrzenią a Zasoby Przyrodnicze „Rozwój Obszarów Wiejskich a Zasoby Przyrodnicze” (19-21 czerwca 2024 r., Janów Lubelski, Polska).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи опубліковані здобувачем у 53 наукових працях загальним обсягом 46,56 друк. арк. (особисто автору належить 39,46 друк. арк.), в тому числі 2 одноосібні монографії загальним обсягом 23,49 друк. арк., 51 стаття, в яких опубліковано основні наукові результати (з них 12 – у періодичних виданнях інших держав, які внесені до міжнародних наукометричних баз, загальним обсягом 10,58 друк. арк.), 24 праці апробаційного характеру загальним обсягом 4,55 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації викладено на 404 сторінках комп’ютерного тексту. Робота містить 50 таблиць, 45 рисунки та 5 додатків на 22 сторінках. Список використаних джерел із 383 найменувань розміщений на 39 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Теоретичні основи стратегічного планування сільського розвитку

Слово «стратегія», вживане ще з часів Стародавньої Греції, використовувалося у військовій науці у значенні «план перемоги у битві/війні». До XVII - XVIII століть стратегія стосувалася таких питань, як укріплення військових позицій, маневри військ і постачання їх провізією та фуражем, тобто виключно мілітарної сфери. Однак у XIX-XX ст. значення цього терміна змінювалося. Нині він широко використовується не тільки у військовому мистецтві, а й у багатьох інших сферах. Наприклад, у підприємстві існує поняття стратегії розвитку, яке пов'язане з розумінням плану розвитку подальшої діяльності, підвищення потенціалу. Вже звичним явищем стала розробка економічних і маркетингових, управлінських та соціальних, поведінкових і комунікативних, освітньої та виховної стратегій, стратегій вирішення конфлікту тощо.

Основоположниками стратегічного планування в сучасному застосуванні вважаються Чендлер А. [197], Друкер П. [213], Фрідман Л. [168], Портер М. [321], Котлер Ф. [259].

У своїх наукових працях Чендлер А. визначив стратегію як метод встановлення довгострокових цілей і завдань, діяльності та розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [197]. На противагу цьому у філософії Друкера П. запропоновано визначення стратегії як інструменту аналітичного мислення та ефективного пошуку ресурсів [213]. У своєму науковому доробку Портер М. [321] зазначає, що стратегія є способом реагування на майбутні загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони, основне завдання яких полягає в досягненні довгострокових конкретних цілей. Аналізуючи наведені визначення,

можна зауважити, що науковці у своїх працях висвітлюють однакове бачення стратегії.

Науковець Копалінський В. [253] зазначає, що слово «стратегія», яке спочатку означало теорію і практику підготовки та проведення великих військових кампаній, розширило своє значення до «добре продуманого плану дій, що ведуть до досягнення певної, як правило, віддаленої у часі, важливої мети у сфері політики, управління чи економіки». У сучасній науковій літературі знаходимо багато різних визначень стратегії. Проте, часто вони не повністю корелюють між собою, про що свідчить аналіз, викладений у працях Пенк Дж. [316] і Мірчесней М. [269]. Автори аналізують 32 визначення та вказують на повторювані теми, пов'язані з довгостроковим характером сформульованих цілей, плануванням залучення ресурсів, орієнтацією на середовище, зміни у ньому.

Заслуговує на увагу наукові напрацювання Стоунер Дж. і Ванкель Г. [345], які виділяють такі основні характеристики стратегії:

- віддалений часовий горизонт відносно періоду, необхідного для виконання діяльності та досягнення ефекту;
- істотний і значущий для системи кінцевий результат;
- зосередження зусиль на досягненні обмеженого набору цілей (з одночасним обмеженням ресурсів для досягнення інших цілей);
- послідовна організація та взаємопідтримка діяльності;
- повсюдність, що передбачає орієнтацію на широкий спектр діяльності (від розподілу ресурсів до рутинних операцій) і спонукання всіх ланок діяти у спосіб, який покращує стратегію.

Проведений аналіз є важливим з огляду на те, що наведені характеристики найкраще відображають сутність застосування стратегічного підходу у практичній діяльності сьогодення.

Планування є елементом ширшої діяльності, яка охоплює управління, контроль і політику. По суті, воно є підготовчим етапом подальшої діяльності

щодо реалізації [258]. Науковець Госцінський Я. розглядає планування як діяльність, за допомогою якої готується рішення про майбутній бажаний стан контрольованої системи та шляхи виконання завдань і досягнення визначених цілей. Досить часто планування визначається як процес встановлення цілей і визначення шляхів та засобів їх досягнення. Також планування можна розглядати як проєкт маніпулятивної діяльності з ендогенними змінними, що веде до досягнення цілей, беручи до уваги екзогенні змінні та їхні зв'язки з ендогенними змінними [224].

Згідно з пропозицією вище згаданого науковця, функції планування в процесі контролю визначають як:

- свідомо постановка набору цілей, що характеризують майбутній бажаний стан об'єкта;
- розподіл ресурсів таким чином, щоб забезпечити їх ефективне використання в процесі контролю;
- визначення траєкторії досягнення цілей через виконання завдань і досягнення проміжних цілей, а також функції розташування та координації [224].

У своїх працях професор Єрмаков О. приходять до висновку, «що методологія формування стратегій економічного розвитку є органічне поєднання логіки розробки стратегічних планів, програм, проєктів, специфічних методологічних принципів та підходів, системи показників, а також системи методів складання та обґрунтування оптимальності прогностичних і планових показників господарюючих суб'єктів». Відповідно до досліджуваної тематики запропоноване визначення розглядається як оптимальне для подальшого застосування під час опрацювання матеріалів [53].

Стратегічне планування є процесом формулювання та модифікації стратегії як документа. Згідно з твердженням науковців [371], це метод встановлення цілей і визначення шляхів їх досягнення з позиції адаптації організації до прогнозованих майбутніх умов середовища та пов'язаних із цим проблем розвитку (можливостей і загроз). Відповідно до позиції дослідника



Класіка А. [238; 239], стратегічне планування пов'язане з імперативом непорушного порядку цінностей і безперервності реалізації автономних цілей у динамічно мінливому середовищі та характеризується такими особливостями:

- самостійність прийняття рішень суб'єкта планування та його креативність у формулюванні та вирішенні проблем, включаючи мотивацію і волю, які визначають здатність ініціювати ендogenous процеси розвитку й пов'язувати їх із процесами, зумовленими середовищем;

- сприйняття суб'єкта планування як системи, що складається з організації та її середовища, результатом чого є інтерактивність і глобальність;

- специфіка процесу навчання плануванню процедур та інструментів (стимулювання творчого мислення, безперервного навчання у сфері вдосконалення методів та розвитку знань про предмет планування).

У науковому доробку вченого Солтис Я. [341] сформульовано перелік ознак стратегії та стратегічного планування, що мали б стати передумовами для оцінки та модифікації методів планування. Найбільш вагомими з них наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Ознаки стратегічного планування

Стратегічне планування	Ознаки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- верховенство в системі планування;</li> <li>- довгостроковість (значна тривалість запланованої діяльності та очікування щодо ефекту);</li> <li>- автономія суб'єкта – можливість вибору та зміни цілей у процесі реалізації запланованого;</li> <li>- нормативність – імператив непорушного порядку цінностей;</li> <li>- суб'єктивний характер (власна поведінка – план дій);</li> <li>- орієнтація на інших суб'єктів, на які впливає реалізована діяльність;</li> <li>- орієнтація на навколишнє середовище (інтерактивність);</li> <li>- покладання на власні сили та можливості;</li> <li>- враховування слабких сторін та зовнішніх загроз;</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

<b>Стратегічне планування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність вибору цілей і намірів;</li> <li>- узгодженість (послідовність, взаємопідтримка дій);</li> <li>- значущість змін, незворотність наслідків рішення;</li> <li>- рішення з ключових питань;</li> <li>- проблемні ситуації як предмети завдань, що вирішуються в процесі планування,</li> <li>- невизначена кількість можливих альтернатив;</li> <li>- концептуальність;</li> <li>- творчість;</li> <li>- комплексність і універсальність (здійснення планування з позиції всієї організації та трактування її як системи взаємодоповнюваних сегментів)</li> </ul>
-------------------------------	--

*Джерело:* Розроблено автором за [341].

Планування з усіма переліченими ознаками цілком можна назвати стратегічним. Періодична відсутність або низький ступінь виконання окремих ознак не позбавляє планування стратегічного характеру, оскільки цю характеристику можна вважати градууючою. Це також пов'язано з відмінностями в підходах і визначеннях стратегічного планування. Наприклад, у деяких типологіях підходів до планування місцевого розвитку, наведених у зарубіжній літературі, стратегічне планування, або інша назва – проактивне планування, трактується вужче, а саме: як визначення послідовності дій, що приводять до реалізації довгострокового бачення. Для прикладу наведемо інші типи підходів:

- планування залучення персоналу;
- планування щодо створення умов для залучення інвесторів;
- планування впливу та планування в умовах непередбачуваності подій (планування на випадок надзвичайних ситуацій);
- планування інтерактивне, підготовка програм для різних сценаріїв [192; 271].

На нашу думку, останній із зазначених у переліку тип підходу має ознаки стратегічного підходу, а перші два виступають як види стратегії.

Вагомий вплив на подальший процес стратегічного планування сільського розвитку в Україні мають європейські законодавчі документи і ключові напрямки розвитку, а саме Цілі сталого розвитку ООН. Національною академією аграрних наук України (НААН) обґрунтовано наукові засади та стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій, які базуються на положеннях 17 Цілей сталого розвитку ООН (рис. 1.1). Концептуальні засади адаптовані до Указу Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» та Проекту Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Відповідно до вище перелічених законодавчих документів формується зобов'язання про досягнення сталого сільського розвитку в Україні. Завдання, які постають перед науковцями – це «формування теоретичних основ для максимального уникнення помилок в стратегічних і тактичних діях влади на цьому шляху» [85, с. 5].



Рис. 1.1. Цілі сталого розвитку

*Джерело:* [356].

Документ «Сталий розвиток 2030» [356], прийнятий у 2015 р. на Всесвітній конференції ООН у Нью-Йорку, містить новий план дій, метою якого є виведення світу на траєкторію сталого та життєстійкого розвитку. Резолюцію підписали всі 193 країни-члени Організації Об'єднаних Націй. Реалізація затверджених Цілей дасть змогу глобально змінити екологічну свідомість,

забезпечити екологічне виробництво енергії та продуктів харчування, належну організацію транспорту, розв'язати проблему впливу негативних кліматичних та інших явищ.

Цілі, прийняті в концепції «Сталий розвиток 2030», згруповані за п'ятьма напрямками: люди, планета, процвітання, мир, партнерство. Вони охоплюють широкий спектр проблем, пов'язаних із бідністю, голодом, охороною здоров'я, освітою, гендерною рівністю, зміною клімату, миром та соціальною справедливістю. Аналізуючи можливості впливу впровадження Цілей сталого розвитку для сільського соціуму, запропоновано за основу розглядати Ціль 15 «Захист екосистем суші», а суміжними ряд інших. Проте важливо приділити увагу Цілі 17 «Співпраця заради досягнення цілей». Адже саме це є одним із ключових факторів сільського розвитку. Запропоновану нами модель відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вплив Цілей сталого розвитку на сільський розвиток

*Джерело:* Розробка автора

Фундаментальні основи сільського розвитку, сформовані науковцями НААН [46; 85; 149], передбачають основну мету – забезпечити поведінкові, організаційно-правові та фінансові умови підвищення якості життя й

економічного добробуту селян. Проте, вказано, що пропозиції і рекомендації мають бути прийнятними і зрозумілими селянам, насамперед за назвою. Адже саме їхня підтримка та безпосередня участь – визначальний рушій сільського розвитку й розвитку форм господарювання на селі.

Проблематика сільського розвитку обговорюється в академічних наукових виданнях, на науково-практичних конференціях, конгресах і симпозіумах [56; 58; 72; 87; 107; 161; 175]. Як результат, у науковий обіг паралельно увійшли поняття «сільський розвиток» і «сільські території», що використовуються представниками різних наукових шкіл і напрямів. Для детального аналізу проведено історичний дискурс наукових поглядів на зазначену проблематику.

На Всеукраїнському конгресі вчених економістів-аграрників (2005 р.) було сформовано сучасний науковий погляд на сільський розвиток та сільські території. Відповідно сільські території розуміють як територіально-просторове, територіально-адміністративне, природне середовище, соціальне, виробничо-господарське, природоохоронне утворення [149, с. 8-9].

Дослідник Газуда С. в одній із наукових праць зазначає, що «порівняння сучасної парадигми сільського розвитку ЄС та України свідчить про те, що європейська парадигма за своєю спрямованістю є переважно аграрною, а вітчизняна – територіальною» [29, с.3]. Аргументовано це тим, що у Західній Європі й навіть у деяких країнах Центральної та Східної Європи належність до сільської соціально-територіальної підсистеми суспільства не вважається ознакою відсталості й архаїчності, та не ідентифікується виключно із сільськогосподарським виробництвом [29].

Теоретичною основою дослідження сутності поняття «сільський розвиток» в українській науці слугують напрацювання зарубіжних колег-дослідників. Для прикладу, в своїх дослідженнях Бородіна О. використовує класичне обґрунтування поняття розвитку, запропоноване Шумпетером Й. у науковій праці «Теорія економічного розвитку». Згідно із цим визначенням, розвиток – це процес переривчастих змін і неврівноваженості, викликаних інноваціями [9].

Такі зміни в економічному житті не впливають на сільський розвиток ззовні, а відбуваються відповідно зсередини. Зокрема, науковець Діброва А. наголошує, що «розвиток необхідно розуміти як процес поступального руху, що розгортається в часі і супроводжується переміщенням об'єкта від нижчих щаблів до вищих у вигляді зміни його форм (трансформацій)» [43].

Значиме підґрунтя для подальшого вивчення за досліджуваною тематикою сформувала Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у Глобальному Звіті «Міжнародна оцінка сільськогосподарських знань, науки та технологій для цілей розвитку» (2008), де йдеться про Концепцію багатофункціональності сільського господарства [233]. Опираючись саме на її методологічну основу, професор Бородіна О. обрала вихідну базу для дослідження поняття сільського розвитку. В цьому документі концепція багатофункціональності сільського господарства застосовується для відображення «невідворотного» взаємозв'язку між різними ролями та функціями сільського господарства у трьох взаємопов'язаних сферах: економічній, соціальній та екологічній [323].

Групою науковців у монографії «Розвиток сільських територій в системі євроінтеграційних пріоритетів України» зазначено, що «в галузевій моделі сільський розвиток опирається на розвиток сільського господарства». При такій моделі передбачається, що основною функцією сільських територій є виробництво товарної сільськогосподарської продукції, відповідно поняття сільського розвитку зводиться до першочергового бачення, як простору для сільськогосподарського виробництва [137]. На нашу думку, таке твердження виходить за межі багатофункціонального сільського розвитку.

Більш загальним є визначення Важинського Ф., який зазначає, що сільський розвиток окреслює «покращення соціально-економічних умов в сільській місцевості через поліпшення можливостей для працевлаштування, підвищення доходів домогосподарств» [23, с. 154]. Схожим є бачення Венгерської Н., на думку якої «це обґрунтований процес послідовних

економічних, соціальних, політичних, культурних і природоохоронних змін, спрямованих на покращення якості життя, який повинен задовольняти потреби сільського населення» [28]. Проте у наведених визначеннях порушено питання саме добробуту сільських жителів, частково залишено поза увагою питання багатофункціонального розвитку.

Після опрацювання низки наукових літературних джерел доходимо висновку, що найбільш вичерпним і таким, що заслуговує на увагу, є визначення Газуди С., відповідно до якого «сільський розвиток – це процес розширеного відтворення розвитку сільських територій, що забезпечує гармонійне зростання економічної, соціальної та екологічної сфери» [29]. При чому науковець наголошує, що до економічної складової доцільно віднести розвиток промислових, а не опиратися лише на розвиток сільськогосподарських підприємств, адже вони розташовані на сільських територіях (впливають на їх успішне функціонування), або ж пов'язані з сільськогосподарським виробництвом.

У 2014 р. НААН опрацювала селозберігаючу модель сільського розвитку – модель, що враховує національну інституціональну базовість поселень (село), традицій (селянської господарки та кооперативної організації) [85]. Розроблена Концепція була направлена Уряду і профільному Міністерству. Модель визначала рамкову цілеспрямованість, взаємоузгодженість і цілісність усього спектру реформ (земельної, податкової, форм господарювання тощо). Для законодавчого втілення – це своєрідна конституція, вектор ідеологічної спрямованості. Проте науковцям не вдалося переконати урядові структури в доцільності першочергового використання такого моделювання. Як наслідок, теперішній стан земельної, податкової реформ і реформи децентралізації не має належного наукового забезпечення та не сприяє розвитку села і селянства. Про реформу господарювання говорять виключно в контексті сільськогосподарської кооперації та проблемності господарювання агрохолдингів. У результаті,

незважаючи на всі грантові надходження, селозберігаюча підприємницька основа сільського розвитку в Україні занепадає [85, с. 4].

При аналізі перелічених вище проблем сільського розвитку постає дедалі чіткіше розуміння потреби створення його нової моделі. Набувають актуальності, з позиції необхідності підвищення рівня життя сільського населення, питання, пов'язані з проблемами розвитку несільськогосподарських напрямів економіки села та необхідності збереження широкого спектру їх соціальних функцій. Модель багатофункціонального розвитку сільських територій є однією з основних категорій політики щодо сільського господарства та сільських територій в Україні, місце якої посилюється в ході її еволюції від початку процесу системної трансформації. Сприятливою умовою для застосування цієї концепції є інтеграція економіки країни з Європейським Союзом через високу пріоритетність диверсифікації економіки сільських територій та інструментів, розроблених для її підтримки в межах Спільної аграрної політики (Common agricultural policy (CAP) [200; 285; 364].

Зокрема, професор Губені Ю. наголошує на тому, що «розвиток сільських територій, як і Спільна аграрна політика Європейського Союзу, має здійснюватися відповідно до визначених стратегічних напрямів, ... а саме – формування конкурентної і сучасної економіки, досягнення найвищого рівня працевлаштування, модернізація систем соціального забезпечення і соціальних гарантій» [37].

При більш детальному ознайомленні з Програмою Спільної аграрної політики ЄС визначено, що її розробники пов'язують розвиток сільського господарства дотично до сільських територій, у результаті чого формується політика, якою передбачено багатофункціональний розвиток сільських територій – економічний, екологічний та соціально-культурний [200]. Спираючись на згаданий документ, наведемо складові багатофункціонального сільського розвитку (рис. 1.3).





Рис. 1.3. Основні складові багатофункціонального сільського розвитку  
*Джерело:* Розроблено автором.

У своєму науковому доробку науковці Стасяк А. і Зглінський В. порушують проблему важливості природних і культурних функцій в розвитку сільських територій [344]. На думку авторів, радикальні структурні перетворення та модернізація сільських територій не повинні обмежуватися лише реструктуризацією сільського господарства, а й охоплювати у широкому розумінні природне та екологічне оточення, а також соціальні й культурні проблеми села. Цей підхід, власне, узгоджується з положеннями Спільної

аграрної політики ЄС. Проте, не доцільно оминати увагою модернізацію сільського виробництва, як одного з основних інструментів [374]. Як зазначає Єрмаков О., «за рахунок біологізації й екологізації процесів інтенсифікації можна досягти значного спаду витрат ресурсів на одиницю сільськогосподарської продукції» [50, с. 135-136], що своєю чергою підвищує ефективність розвитку сільських територій.

Аналізуючи праці зарубіжних науковців, зокрема Адамович М. і Зволінської-Лігай М., робимо висновок, що вони пропонують розглядати багатофункціональний розвиток сільських територій на двох рівнях – соціально-економічному та просторовому. Перший аспект стосується раціонального використання факторів виробництва, що наявні в розпорядженні села, тоді як другий – правильного розподілу соціальної та економічної діяльності людини в економічному просторі та є результатом процесів просторового планування і розвитку [180; 181; 233].

Становить інтерес підхід, який розкриває Чарнецький А. у своїх працях. Він вважає за необхідне чітко розрізнити поняття «багатофункціональне село», економіка котрого підлягає диверсифікації за рахунок розвитку несільськогосподарських функцій, і «багатофункціональне сільське господарство», що реалізує інші, крім виробничої, функції [204].

Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development) визначила два рівні тлумачення багатофункціональності. Перший – це аналіз багатофункціональності як властивості економічної діяльності, про що свідчать різноманітні взаємопов'язані продукти або ефекти діяльності (наприклад, позитивні чи негативні, навмисні чи ненавмисні). Деякі з них мають ринкову вартість, інші виключені з дії ринкового механізму. Таким чином, багатофункціональність є ознакою багатьох видів економічної діяльності та стосується не лише сільського господарства. Другий спосіб тлумачення багатофункціональності – це визначення різних ролей сільському господарству. З цієї позиції на сільське

господарство як вид економічної діяльності в суспільстві покладено певні функції. Отже, поняття багатофункціональності є не тільки ознакою виробничого процесу, а й включає певні цінності (функції), важливі з погляду суспільства [277].

Прийнятий у 1992 р. «Порядок денний на XXI століття» (Agenda 21) сприяв імплементації принципів сталого розвитку в процес аграрної політики й оцінки її з позиції багатофункціональності сільського господарства [226]. Згідно зі згаданим документом, концепція сталого розвитку є багатовимірною, а його цілі сприяють ефекту синергії. Зміцнення економічного становища сільських територій – основа збереження їх соціально-екологічних функцій. Соціальні наслідки – це результат забезпечення можливостей зайнятості в сільській місцевості, диверсифікації економічної діяльності та просування місцевих продуктів, послуг, ремесла і агротуризму. Своєю чергою збереження якості довкілля є умовою розвитку та підтримки економічного потенціалу сільської місцевості. Екологічна цілісність і цінність сільського ландшафту слугує основою для того, щоб зробити сільські території привабливим простором для ведення бізнесу, життя, відвідування та відпочинку [179].

При дослідженні важливо розглянути складові багатофункціонального розвитку. Вартими уваги є підходи до класифікації, запропоновані Камінським В. [237] і Окуневським Я. [309]. Комплексна порівняльна систематизація двох бачень наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Порівняння бачень комплексної систематизації багатofункціональності

Елементи багатofункціональності*	Сфери економічної діяльності	Елементи багатofункціональності**	Сфери економічної діяльності
1. Пов'язані із сільським господарством	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малі та середні підприємства з переробки сільськогосподарської сировини;</li> <li>- сортування, пакування, зберігання, закупівля, оптова, роздрібна торгівля, транспортування продуктів харчування до міст</li> </ul>	1. Сільськогосподарська виробнича діяльність	
2. Напрямки промислово-ремісничої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в'язання та пошиття одягу, виготовлення хутра і виробів із шкіри;</li> <li>- мала металургія – співпраця з великими та середніми заводами;</li> <li>- послуги з ремонту автомобілів, тракторів, сільськогосподарських машин;</li> <li>- виготовлення електричних, електронних пристроїв для фермерів і домашніх господарств – кооперація з більшими заводами, філіями, послуги з ремонту пристроїв</li> </ul>	2. Несільськогосподарська діяльність, безпосередньо пов'язана із сільським господарством	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постачання матеріалів і засобів виробництва,</li> <li>- виробничі послуги,</li> <li>- закупівля, зберігання, транспортування та торгівля сільгосппродукцією, агропродовольча переробка</li> </ul>
3. Послуги у сфері рекреації (відновлення сил та здоров'я)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відпочинок, спорт, туризм, поїздки, катання на санях, велосипедні маршрути;</li> <li>- санаторно-курортне лікування;</li> <li>- гастрономія та організація дозвілля для особливих груп (дітей, сімей, пенсіонерів)</li> </ul>	3. Несільськогосподарська діяльність, безпосередньо або взагалі не пов'язана з сільським господарством	<ul style="list-style-type: none"> <li>- агротуризм,</li> <li>- лісове господарство,</li> <li>- догляд за ландшафтом та охорона навколишнього середовища,</li> <li>- інша діяльність, не пов'язана із сільським господарством</li> </ul>
4. Житлові та соціальні функції сільської місцевості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адресована людям похилого віку, які потребують догляду;</li> <li>- поселення міських жителів у сільській місцевості;</li> <li>- еколого-культурні функції села;</li> <li>- захист природного середовища та підтримка здатності екосистем до самовідновлення;</li> <li>- турбота про сільський ландшафт, збереження надбань сільської культури та традицій</li> </ul>		

Джерело: сформовано за [309]\*, [237]\*\*.

Отже, територіальна одиниця в просторовій структурі країни чи регіону може виконувати два типи функцій: зовнішні (екзогенні) функції, що здійснюються на користь регіону або країни (наприклад, функції сільського та лісового господарства, послуги для сільського господарства, відпочинку, туризму, курорти, промислові функції, послуги для муніципального ринку праці) та внутрішні (ендогенні) функції, що здійснюються на користь жителів громади (наприклад, житло, сфера послуг, виробництво товарів для постачання місцевого населення та його обслуговування). Як наслідок, зовнішні функції розглядаються необхідною умовою взаємного обміну продуктами та послугами, визначаючи зв'язок територіальної одиниці із зовнішнім світом. Відповідно вони відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку даної території, а також впливають на ступінь задоволення потреб населення, яке на них проживає.

Таким чином, за підсумком аналізованих досліджень слід наголосити, що проблема концепції багатофункціонального сільського розвитку, враховуючи її обмеження, є важливим елементом політики щодо сільських територій. Створення нових робочих місць поза традиційним аграрним сектором і розвиток підприємництва (у сільському господарстві, агробізнесі та в несільськогосподарській сфері) може бути одним з основних факторів стимулювання місцевого соціально-економічного розвитку. Економічна активізація багатофункціональності є альтернативою зростанню безробіття, зниженню доходів, погіршенню рівня та якості життя в сільській місцевості. Ефективно функціонуючі суб'єкти господарювання, що розвиваються, можуть стати важливим стимулом для покращення становища села та сільського господарства, стан якого в багатьох регіонах країни можна охарактеризувати як економічну стагнацію. Тому пропонуємо при плануванні на всіх рівнях вводити у стратегічні документи елемент багатофункціональності сільського розвитку.

## 1.2. Система стратегічного планування розвитку сільських територій

Стратегічне планування розвитку сільських територій на сьогодні вважається одним із найперспективніших та найефективніших механізмів реалізації довгострокової регіональної політики в Європейському Союзі [174; 369]. Саме стратегічне планування є важливим інструментом для спрямування та активізації процесів розвитку. До прикладу, у Польщі система стратегічного планування набула свого теперішнього вигляду після вступу до ЄС, коли необхідно було виконати вимоги відповідно до бюджету передбаченого в прийнятих програмах розвитку на всіх рівнях територіального поділу. Розвиток законодавчої бази та допоміжних інституцій уможливив таку адаптацію. Стратегії стали важливим інструментом політики регіонального й місцевого розвитку [107; 223; 257]. Зокрема, професор Кваша С.М. зазначає, що в Україні «механізм державного регулювання проявляється в аграрній політиці, яка визначається як постійний процес управління і регулювання аграрним сектором економіки». Це відбувається з метою забезпечення розвитку за економічними та соціальними напрямками [68].

Пошук ефективних моделей соціально-економічного розвитку зумовлює необхідність використання стратегічного планування на всіх рівнях центрального та місцевого управління для пошуку оптимальних напрямів розвитку [25; 170]. У сучасному розумінні поняття «стратегія» складається з таких елементів: поєднання запланованих дій і реагування на непередбачувані ситуації, концепція успіху, зобов'язання діяти за планом, комплексний розвиток, набір цілей і засобів їх досягнення, напрями розвитку протягом певного періоду та покладені на них заходи [20]. Стратегії розвитку стали основними документами, що забезпечують розвиток не лише компаній, а й територіальних підрозділів та організацій.

До 1990 року українські територіальні одиниці мали довгострокові плани розвитку, які базувалися на демографічних показниках, а також на показниках

розвитку інфраструктури, будівництва, виробництва товарів тощо. Ці плани створювалися як «жорсткий проєкт», оскільки основний принцип стратегічного планування – адаптація планів до реального стану – був проігнорований [150].

Вивчення досвіду Польщі у стратегічному плануванні особливо цінне для України. Система стратегічного планування в сусідній державі охоплює три рівні територіального поділу країни. На національному рівні розробляються довго та середньострокові документи, а також окремі галузеві. Вони формують регіональне планування (стратегію розвитку воєводства). На місцевому рівні готуються стратегії розвитку для окремих повітів і основних одиниць місцевого самоврядування: міських, селищних, сільських гмін або їхніх асоціацій (наприклад, Локальні групи діяльності). У сільській місцевості стратегії розвитку часто спрямовані на розвиток виробництва, просування традиційних сільськогосподарських продуктів і створення груп виробників [218; 219; 337; 370]. Доцільність вивчення досвіду Польщі для України обґрунтовують багато науковців, зокрема, Ісаєва Н., Дегтярьова О. [63].

Польща подібна до України природними умовами та сільськогосподарським виробництвом. Зайнятість у сільському господарстві обох країн – зіставна. В Україні у сільському господарстві зайнято близько 20% населення працездатного віку [150], тоді як у Польщі – 15% [330]. Те саме стосується спеціалізації сільського господарства в обох країнах. Однак, аграрний сектор Польщі характеризується значно вищою інтенсивністю та продуктивністю, ніж український. Після вступу Польщі до ЄС її сільське господарство стало набагато ефективнішим. Доходи та рівень життя фермерів помітно зросли, а сільськогосподарська інфраструктура – покращилася завдяки підтримці Спільної аграрної політики ЄС (САП) [275]. Україна розраховує вступити до Європейського Союзу упродовж найближчого десятиліття. Тому використання польського досвіду в аграрній політиці має велике значення для євроінтеграції нашої держави. Натепер важливою є підтримка українських виробників тваринницької продукції та трудомістких культур (овочі, фрукти і

плоди). У Польщі такі виробники мають право на підтримку в рамках САП. Оскільки країна свого часу пододала багато проблем, що перешкоджають розвитку сільських територій (наприклад, обмеження монофункціональності, покращення умов життя, підготовка до впровадження розумних програм розвитку, розробка стратегічних цілей), а Україна й досі їх не вирішила, використання польського досвіду може дати нашій державі потужний поштовх до поліпшень в аграрній сфері.

Метою дослідження у цьому розділі є вивчення особливостей використання стратегічного планування розвитку сільських територій в Україні та Польщі. Дослідження ґрунтувалося на аналізі статистичних даних, наукових джерел і стратегічних документів.

Наведемо деякі проблеми стратегічного менеджменту в Україні у контексті документів Європейського Союзу. Національні плани імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС відкривають шлях для наближення українського стратегічного планування до європейського. Україна синхронізувала свої стратегічні документи з пріоритетами семирічної фінансової програми ЄС (починаючи з періоду 2014-2020 рр.) та долучилася до керівних засад практичної реалізації принципів і цілей європейської політики соціально-економічного розвитку, передбачених Стратегією «Європа 2020» [215]. На національному рівні підходи ЄС до політики розвитку було відображено у Стратегії сталого розвитку «Україна 2020», яка визначила напрями структурних змін в економічній та соціальній сферах, а також у «Стратегії регіонального розвитку до 2020 року». Проведення Україною реформ відповідно до стратегій ЄС мало забезпечити виконання Угоди про асоціацію.



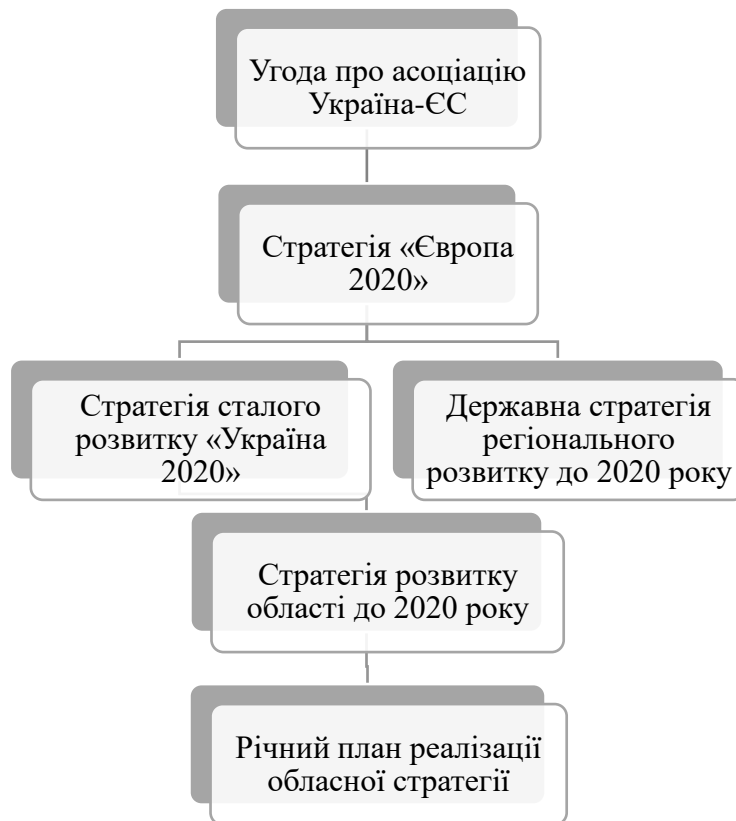


Рис. 1.4. Система стратегічного планування в Україні

*Джерело:* Розроблено автором на підставі Указу Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» [117; 126; 165].

Стаття 403 Угоди про асоціацію Україна – ЄС (2015) передбачає, що Україна та Європейський Союз працюватимуть разом для сприяння розвитку сільського господарства та сільських територій, зокрема шляхом конвергенції політики та законодавства. Конвергенція розглядається як процес гармонізації з відповідним законодавством та нормативними стандартами ЄС, включно із викладеними в Додатку XXXVIII до Угоди про асоціацію Україна-ЄС.

Адміністративно-територіальний устрій України передбачає національний рівень управління та трирівневу систему місцевого самоврядування: регіон (область), район і територіальна громада. До 2020 року стратегія розвитку регіону фактично була проекцією загальноєвропейського та національного підходів на регіональний рівень (рис. 1.4). Саме так визначалась вихідна позиція області, а також система пріоритетів забезпечення реалізації цільового сценарію розвитку регіону.

Стратегія розвитку територіальної громади – це довгостроковий план, розроблений на 7-10 років, з чітко визначеним баченням, місією і пріоритетами розвитку для влади та суспільства. Її положення деталізуються у річних планах, програмах розвитку, конкретних проєктах, на реалізацію яких кошти або виділяються із бюджету, або залучаються із зовнішніх джерел. Поступова, поетапна реалізація таких проєктів або програм наближає громаду до досягнення стратегічних цілей [264].

Як зазначалося, пріоритетні цілі розвитку та шляхи їх досягнення ЄС визначив ще у прийнятій 2010 року Стратегії «Європа 2020». Основними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність економіки ЄС та її стійкість до глобальних криз, стали розвиток внутрішнього ринку, зміцнення співробітництва між державами-членами та соціальне партнерство (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Напрями діяльності та цілі Стратегії «Європа 2020»

Основні напрями діяльності країн-членів ЄС				
Працевлаштування	Дослідження та інновації	Зміна клімату та енергетика	Освіта	Боротьба з бідністю
Основні фактори зміцнення економіки				
Розумний розвиток: економічний розвиток на основі знань та інновацій	Сталий розвиток: сприяння більш ефективній, екологічній та конкурентоспроможній економіці з використанням ресурсів		Соціально інклюзивний розвиток: сприяння підвищенню рівня зайнятості, досягненню соціальної та територіальної єдності	
Ключові ініціативи				
- Інноваційний союз - Молодь у русі - Європейський цифровий порядок денний	- Ресурсоефективна Європа - Промислова політика в епоху глобалізації		- Програма для нових навичок і робочих місць - Європейська платформа проти бідності	
Ключові вимірювані цілі				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень зайнятості людей у віці 20-64 років має становити 75%;</li> <li>3% ВВП Союзу повинно витратитися на дослідження та розробки;</li> <li>– кліматичні та енергетичні цілі «20/20/20» мусять бути досягнуті: <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення частки енергії з відновлюваних джерел з 10,3% до 20% у загальній структурі енергоспоживання;</li> <li>- зниження загального енергоспоживання на 20%;</li> <li>- скорочення викидів вуглецю на 20%;</li> </ul> </li> <li>– частку тих, хто рано залишив школу, необхідно зменшити до 10% і забезпечити щонайменше 40% молоді здобути вищу освіту;</li> <li>– кількість людей, яким загрожує бідність, повинна зменшитися на 20 мільйонів</li> </ul>				

Джерело: Розроблено автором на підставі Стратегії «Європа 2020» [215].

На рівні Європейської Комісії Стратегія «Європа 2020» [215] була визначена як орієнтир для держав-членів ЄС, країн-кандидатів і країн-сусідів ЄС. Відповідно до пріоритетів Стратегії «Європа 2020» (2010 р.) розроблено Стратегію сталого розвитку «Україна 2020», яка на період до 2020 р. встановила напрями та пріоритети розвитку країни, а також цілі та показники їх виконання. Це був час, коли наша держава обрала європейську перспективу розвитку, тому підготовка стратегічних документів має відповідати європейським стандартам. Стратегія була важливим орієнтиром для потенційних змін в Україні. Проте повне державне оновлення вимагало виконання певних умов, які б сприяли реалізації запропонованих у документі змін. Як зазначає у своїй праці Помаза-Пономаренко А., стратегія є основним засобом «забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку країни та її регіонів», але потребує доопрацювання в напрямку уточнення цих векторів [104]. Дослідники Кучеренко С. і Леваєва Л. також наголошують на необхідності встановлення пріоритетів, які б базувалися «на науково обґрунтованих критеріях визначення цих пріоритетів» [265].

Основною умовою розроблення Стратегії «Україна 2020» став суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона мала свою зону відповідальності. Серед зобов'язань влади це проведення реформ і забезпечення балансу інтересів громадянського суспільства, бізнесу й держави. Бізнес зобов'язався підтримувати державу та громадянське суспільство, розвиток бізнес-середовища, справедливу сплату податків, ефективне інвестування, дотримання принципів чесної конкуренції. Обов'язком громадянського суспільства було контролювати владу, жити гідно, неухильно дотримуватись положень Конституції України і законів держави. Реформи спрямовувались на досягнення європейських стандартів життя та гідне місце України у світі. Стратегія «Україна 2020» передбачала 62 реформи, з них 8 реформ і 2 програми були визначені пріоритетними, сформовано 25 ключових цільових показників розвитку. Стратегія сформулювала чотири ключові напрями

розвитку країни: сталий розвиток, безпека держави, бізнесу та громадян, відповідальність і соціальна справедливість, почуття гордості за Україну в Європі та світі (Указ Президента України, 2015) [126].

Науковці Іщук Я. та Горна М. [64] проаналізували впровадження даної стратегії. Україна досягла лише три цілі (станом на 2018 р.): максимального співвідношення дефіциту державного бюджету та валового внутрішнього продукту, витрат на національну безпеку і оборону в розмірі не менше 3% ВВП, а також визначеної кількості професійних військових на 1000 громадян [64]. Проте проблема в реалізації поставлених завдань полягає в наступному. Як зазначають Ісаєва Н. і Дегтярьова О., «система стратегічних документів України не достатньо узгоджена». Постанова «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України» від 14.04.2016 № 1099-VIII [108], в якій зазначено основні завдання Уряду, не має взаємоузгодженості жодних посилань і на основний стратегічний документ «Україна-2020». Наступним важливим недоопрацюванням є відсутність конкретних цільових показників, за якими можна було б вести моніторинг ступеня виконання поставлених завдань, термінів, джерел фінансування і погоджених виконавців [63]. На сьогодні період реалізації стратегії «Україна-2020» завершено, проте ступінь виконання проаналізувати не можливо, адже на законодавчому рівні не визначено чітких критеріїв і показників. Тривають дискусії щодо наступного періоду планування і затвердження стратегії «Україна-2030», тому важливо врахувати прогалини і розробити методику моніторингу виконання зазначеного документа.

Європейська політика розвитку сільських територій сприяє органам місцевого самоврядування в ЄС у подоланні багатьох економічних, екологічних і соціальних проблем. Напрями розвитку сільських територій визначаються двома фундаментальними засадами САП:

1) прямими виплатами, ринковими інтервенціями й організацією ринків сільськогосподарської продукції (Європейський фонд гарантій сільського господарства);

2) політикою розвитку сільських територій (Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільської місцевості, EAFRD) [200].

У 2014-2020 рр. Європейська політика розвитку сільських територій була профінансована Європейським сільськогосподарським фондом розвитку сільських районів на 99,6 млрд євро. Відповідно 118 різних програм сільського розвитку отримали фінансування у 28 країнах-членах ЄС. Двадцять держав-членів подали по одній національній програмі кожна, а вісім держав-членів – по дві або більше регіональних програм (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Фінансування програм сільського розвитку в державах-членах  
Європейського Союзу, 2014-2020 рр.**

№ з/п	Держава-член	Фінансування програм, млн євро	Кількість програм
1	Австрія	3 938	1
2	Бельгія	648	2
3	Болгарія	2 367	1
4	Кіпр	132	1
5	Чехія	2 306	1
6	Данія	919	1
7	Естонія	823	1
8	Фінляндія	2 380	2
9	Франція	11 385	30
10	Греція	4 718	1
11	Іспанія	8294	19
12	Нідерланди	765	1
13	Ірландія	2 191	1
14	Литва	1 613	1
15	Латвія	1 076	1
16	Люксембург	101	1
17	Мальта	97	1
18	Німеччина	9 446	15
19	Польща	8 698	1
20	Португалія	4 058	3
21	Румунія	8 128	1
22	Словаччина	1,560	1
23	Словенія	838	1
24	Швеція	1 764	1
25	Угорщина	3 431	1
26	Об'єднане Королівство	5 200	4
27	Італія	10 044	23
28	Хорватія	2 026	1
Разом		99 586	118

Джерело: Сформовано автором на основі [216; 303; 334].

Політика розвитку сільських територій охоплює три ключові напрями: підтримка сільгоспвиробників, охорона навколишнього середовища та підтримка інтегрованих проєктів розвитку сільської інфраструктури. Близько 5% усіх коштів спрямовується на проєкти розвитку сільської інфраструктури. Кожна держава-член ЄС розробила програми розвитку сільської місцевості відповідно до своїх потреб [132].

Ситуація в Україні вимагала нових підходів до реформування політики сільського розвитку. Міністерство аграрної політики та продовольства України розробило Комплексну стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 роки [48; 99]. Щоб задовольнити реальні потреби галузі, її було опрацьовано шляхом комплексного процесу консультацій із зацікавленими сторонами, включаючи представників громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних донорів. Стратегія визначила план розвитку аграрного сектору України та сільської місцевості на 2015-2020 рр., який також спирався на чинні стратегічні документи, зокрема, Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» та Угоду про урядову коаліцію 2014 року.

Визначення пріоритетних потреб українського сільського господарства і сільських територій вимагало залучення урядових міністерств та інших установ, представників основних донорів, зокрема, ЄС та його держав-членів, Агентства США з міжнародного розвитку, Світового банку, ООН, Продовольчої та сільськогосподарської організації, Європейського банку реконструкції та розвитку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейського інвестиційного банку й інших країн, що надають фінансову підтримку (наприклад, Норвегія, Швейцарія). Протягом усього періоду реалізації Стратегії (Комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 рр., 2015 р.) також тривали інтенсивні консультації з бізнесом, суспільними організаціями, науково-дослідними установами та громадськістю.

Стратегія охоплювала вичерпний перелік питань, що стосуються всього аграрного сектору, включаючи землеустрій, дослідження та освіту в сільському

господарстві, доступ до фінансових ресурсів, механізми державної підтримки, безпечність харчових продуктів, охорону навколишнього середовища тощо. Основною метою Стратегії було посилення конкурентоспроможності сільського господарства та сприяння розвитку сільських територій у сталий спосіб відповідно до стандартів ЄС та міжнародних стандартів. Стратегія включала в себе 10 ключових пріоритетів, які мали забезпечити комплексну та реалістичну концепцію розвитку (рис. 1.5).

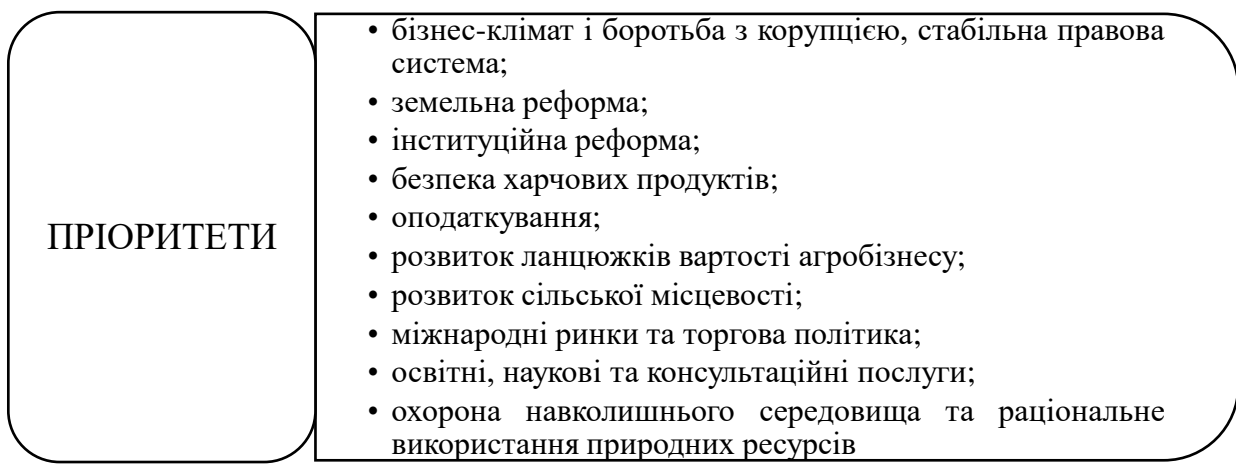


Рис. 1.5. Основні пріоритети Комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 роки

Джерело: [99].

Проте розроблені комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій України на 2015-2020 роки мали декларативний характер. Деякі із запропонованих пріоритетів, як-от освіта, охорона навколишнього середовища, торгівля, не входили до компетенції Міністерства аграрної політики та продовольства України. Зрештою, документ не було прийнято.

Раніше було затверджено Стратегію регіонального розвитку до 2020 року (постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385). Спонуванням до розробки цієї стратегії стали:

- припинення дії Державної стратегії регіонального розвитку до 2015 р., затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001 (Закони України, 2006 р., N 30, ст. 2132);

- зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку регіонів за останні сім років. Від початку 2014 р. додаткові загрози регіональному розвитку виникли внаслідок спроби анексії Російською Федерацією Автономної Республіки Крим і Севастополя та подальшої окупації нею східних регіонів України, а також внутрішніх чинників, спричинених недосконалістю державної політики;

- доцільність підготовки нового стратегічного документа, розробленого відповідно до європейських стандартів, на період, синхронізований із планово-бюджетними циклами ЄС, з урахуванням впливу глобальних тенденцій просторового розвитку, яких Україна не могла уникнути.

Стратегія (2014 р.) визначила цілі регіональної політики держави, основні завдання державного управління на центральному та регіональному рівнях і завдання місцевого самоврядування, спрямовані на досягнення цих цілей. Також передбачалося узгодження регіональної політики держави з іншими державними політиками, спрямованими на розвиток територій.

На виконання Стратегії регіонального розвитку до 2020 року розроблено та прийнято Програми регіонального розвитку. Сферу їх застосування ілюструє рис. 1.6.

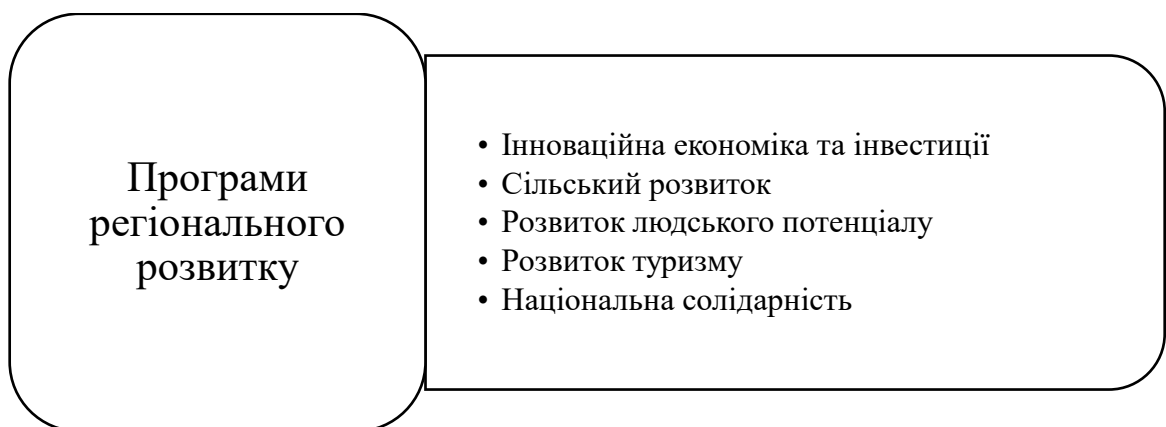


Рис. 1.6. Перелік програм регіонального розвитку, через котрі реалізується Стратегія регіонального розвитку

Джерело: Сформовано автором за [167].



Ефективна реалізація Стратегії регіонального розвитку неможлива без регулярного проведення в межах стратегічних пріоритетів незалежного моніторингу виконання завдань та виділення на це коштів. Перевагою Стратегії регіонального розвитку є те, що Урядом України було прийнято Розпорядження Про затвердження плану заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» у 2015 році (від 4 березня 2015 р. № 213-р). На сьогодні стратегічний підхід до державного регулювання регіонального розвитку в Україні тільки починає втілюватися в життя. Тому залишається багато невирішених теоретико-методичних, правових та організаційних питань. Постають і практичні питання щодо виконання підготовлених документів і програм. Офіційних результатів стану виконання Стратегії регіонального розвитку ще не опубліковано [173].

В Україні активно розробляється та впроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку, що пояснюється перевагами цього методу для всіх зацікавлених сторін, а саме: підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів; розширюється коло учасників планувального процесу; процес стає прозорішим для всіх суб'єктів господарювання; можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля громади на розв'язання нагальних проблем; повніше використовується величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади. Програмування дедалі більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, об'єднуючи різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Ці заходи планового оновлення, з одного боку, є бажаним кроком у створенні сучасних засад розвитку регіонів та окремих територій, з іншого – дозволяють детально проаналізувати ситуацію в регіонах для визначення відповідних інструментів, що допоможуть дати відповідь на виклики сучасного

глобалізованого світу. Значно прискорюються зміни, зокрема, політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні [18].

Із початком реформи самоврядування та адміністративно-територіальної органи місцевого самоврядування отримали повноваження, власні ресурси й додаткові зовнішні фінансові ресурси. У Стратегії сталого розвитку «Україна 2020», затвердженій Указом Президента від 12 січня 2015 р., децентралізацію віднесено до переліку пріоритетних реформ, необхідних для забезпечення європейських стандартів життя в країні. Політика децентралізації мала на меті «відхід від централізованої моделі влади, підвищення спроможності місцевого самоврядування та побудову ефективної системи територіальної організації влади в Україні, повну реалізацію положень Європейської хартії місцевого самоврядування» [20], принципів субсидіарності, універсальності та фінансової самодостатності місцевого самоврядування» (Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020») [126].

Органи місцевого самоврядування також несуть відповідальність перед жителями своїх громад, насамперед, за створення комфортного й безпечного середовища проживання та забезпечення рівного доступу до якісних послуг. Для цього необхідно запровадити раціональне стратегічне планування та застосувати його на території нових громад, тобто здійснювати просторове планування в нових громадах [18], яке сприятиме місцевому розвитку й забезпечить доступність до якісних публічних послуг. Варто зазначити, що реформа децентралізації була проведена тому, що десятки тисяч міських, селищних та сільських рад не змогли скористатися своїми й делегованими повноваженнями. Отже, стратегія розвитку територіальної громади повинна мати чітко визначені основні цілі та оперативні завдання, а також засоби, необхідні для виконання цих завдань. В Україні стратегічне планування громад регулювалося Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Наказ від 30 березня 2016 р. № 75). Стратегічне планування регулювалося Міністерством розвитку громад та територій України, а також

Кабінетом Міністрів України (Постанови № 695 від 5.08.2020 р. та № 179 від 3.03.2021 р.).

На наступному етапі дослідження визначено окремі проблеми стратегічного планування в Польщі. Отже, Стратегія «Європа 2020» як довгострокова програма соціально-економічного зростання ЄС визначила три пріоритети: сталий розвиток, розумне зростання та соціальна інтеграція. Важливу роль у реалізації цих пріоритетів мало відігравати сільське господарство [327].

Спільна аграрна політика на 2014-2020 роки повинна була зазнати реформ, які своєю чергою мали стати результатом динамічних змін як внутрішнього, так і глобального середовища.

Програми САП зосереджені на шести пріоритетах ЄС:

- підтримка трансферу знань та інновацій у сільському, лісовому господарстві та сільській місцевості;
- підвищення життєздатності господарств і конкурентоспроможності всіх видів сільського господарства в усіх регіонах, сприяння інноваційним сільськогосподарським технологіям та сталому управлінню лісами;
- підтримка організації ланцюгів постачання харчових продуктів, включаючи переробку й маркетинг сільськогосподарської продукції, сприяння створенню належних умов утримання сільськогосподарських тварин та управління ризиками в сільському господарстві;
- відновлення, захист і зміцнення екосистем, пов'язаних із сільським та лісовим господарством;
- підтримка ресурсоефективності й перехід до низьковуглецевої та кліматично стійкої економіки в сільському, харчовому та лісовому секторах;
- сприяння соціальному залученню населення, зменшенню бідності та економічному розвитку сільської місцевості.

На цій основі також було встановлено три основні цілі: інновації, навколишнє середовище та пом'якшення наслідків зміни клімату з адаптацією

до нових умов. Основним інструментом досягнення цих цілей, окрім прямих виплат, підтримки сільського господарства та сільських територій, є Програма розвитку сільських територій (ПРСТ). Вона включена в загальну систему політики розвитку країни, яка своєю чергою реалізується і шляхом задіяння механізму угоди про партнерство. Така угода обумовлює стратегію використання коштів Євросоюзу для досягнення спільних цілей ЄС, викладених у Стратегії «Європа 2020», з урахуванням потреб розвитку певної держави-члена. Додатковими інструментами допомоги є національні фонди, що доповнюють підтримку ЄС, або, наприклад, кредитні лінії для фермерів [246].

Основною метою Програми РСТ на 2014-2020 роки було підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, підтримка сталого управління природними ресурсами, протидія змінам клімату та сталий територіальний розвиток сільських територій. Упродовж періоду своєї дії Програма реалізувала шість пріоритетів політики сільського розвитку ЄС:

1. Сприяння трансферу знань та інновацій у сільському, лісовому господарстві та сільській місцевості.
2. Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості всіх видів господарств.
3. Покращення організації харчових ланцюгів та сприяння управлінню ризиками в сільському господарстві.
4. Відновлення, захист і зміцнення екосистем, залежних від сільського та лісового господарства.
5. Підтримка ресурсоефективності й переходу до низьковуглецевої та кліматично стійкої економіки в сільськогосподарському, харчовому та лісовому секторах.
6. Збільшення соціальної інтеграції, зменшення бідності та сприяння економічному розвитку сільської місцевості.

Польща розпочала вибудовувати основи стратегічного управління та системи стратегічного планування десятиліття тому, які на сьогодні включають:

- на національному рівні: довгострокова та середньострокова стратегія розвитку (правове підґрунтя – Закон від 6 грудня 2006 р. про принципи політики розвитку, який неодноразово змінювався (Journal of Laws of the Republic of Poland, 2021, item 1057));

- на регіональному рівні: стратегії регіонального розвитку (правова база – Voivodeship Self-Government Act of 1998, consolidated text, Journal of Laws 2021, item 1668);

- на місцевому рівні: місцеві стратегії (правова основа – Act on Gmina Self-Government of 1998, consolidated text, Journal of Laws 2021, item 1372, Act on Powiat Self-Government of 1998, consolidated text, Journal of Laws 2020, item 920) (рис. 1.7) [287].



Рис. 1.7. Стратегічне планування в Польщі

Джерело: [301].

Основним стратегічним документом для сільських територій була Стратегія сталого розвитку сільських територій, сільського господарства та рибальства на 2012-2020 роки [324; 348]. Головна мета стратегії: «поліпшити якість життя в сільській місцевості та забезпечити ефективне використання ресурсів і потенціалу, зокрема сільського господарства та рибальства, для сталого розвитку країни». Було поставлено такі цілі:

1. Підвищення якості людського та соціального капіталу, рівня зайнятості та підприємництва в сільській місцевості.

2. Покращення умов проживання в сільській місцевості та її просторової доступності.

3. Продовольча безпека.

4. Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності агропродовольчого сектору.

5. Охорона навколишнього середовища та адаптація до змін клімату в сільській місцевості.

Названі цілі були безпосередньо пов'язані з керівними принципами Стратегії «Європа 2020».

Аналізуючи систему стратегічного планування Польщі, зокрема за напрямком розвитку сільських територій, доцільно розглянути першочергову програму SAPARD. До 2004 року, тобто до моменту вступу Польщі до ЄС, програма SAPARD [325] мала велике значення для польського сільського господарства. Вона надавала значну фінансову підтримку, а також слугувала інструментом для інституційного пристосування до майбутніх умов і способів функціонування в межах САП. Відповідно до аналізу Ровіньського Я. [333], політика розвитку сільських територій набула іншого формату після вступу Польщі до ЄС. Адже вона почала отримувала кошти на реалізацію програми у довгостроковій перспективі в рамках другого «стовпа» САП. Вперше Польща взяла участь у її реалізації у 2004-2006 рр., підготувавши Секторальну операційну програму – Реструктуризація та модернізація продовольчого сектору

та розвиток сільських територій – на суму 1,19 млрд євро з бюджету ЄС і реалізувавши ряд заходів, спрямованих на модернізацію польського села та сільського господарства.

Упродовж наступного періоду, 2007–2013 рр., в Польщі почала виконуватися Програма сільського розвитку (Rural Development Programme) вартістю 13,4 млрд євро з бюджету ЄС. Завдання Програми відповідали поточним потребам і викликам сільської місцевості та сільського господарства в країні й базувалася на фінансовій перспективі на 2014-2020 роки. На її реалізацію Польща отримала з бюджету ЄС 8,6 млрд євро. Природно, що акценти в цій програмі відрізнялися від попередніх, оскільки враховували як зовнішню кон'юнктуру, так і становище села та сільського господарства. Потрібно зазначити, що реалізацію Програми 2014-2020 було продовжено ще на два роки, тобто, у 2021 та 2022 рр. було відкрито нові конкурси на подачу заявок [207]. У цілому Польща отримала з бюджету ЄС 22,19 млрд євро на реалізацію програм, пов'язаних із сільською місцевістю та сільським господарством у 2004-2020 роках.

Польська система стратегічного планування є комплексною та узгодженою із документами ЄС. Щодо сільської місцевості особливо актуальним є питання про спосіб формулювання концепції розвитку на різних рівнях територіального поділу. Тому місце і ранг сільської місцевості в цих документах також різні. На думку Чарнецького А. [203], сільським територіям приділяється мало уваги, і вони, як правило, сприймаються через призму сільського господарства. Інші, не менш важливі питання, що стосуються села, теж залишаються поза увагою. Стратегії, які пропонують вирішення цих проблем, розробляються не часто.

Отже, аналіз стратегій щодо вирішення проблем сільських територій дає змогу сформулювати рекомендації [189], які потрібно враховувати при підготовці наступних програмних документів: важливість окремих дій для досягнення визначених цілей політики повинна бути чітко сформульована. Це

полегшить вибір альтернативних заходів у разі обмежених коштів, спрямованих на досягнення мети політики.

Автор Міщук А. [276] зазначає, що проблеми сільських територій, хоча й методологічно різноманітні, але відображені в цілях аналізованих стратегій розвитку воєводства. Слід підкреслити, що цілей, сформульованих виключно для сільської місцевості, порівняно небагато. До участі у підготовці та реалізації стратегії потрібно заохочувати представників усієї громади, а не лише її лідерів. Цей процес може спиратися на метод партнерства та підтримуватися експертами, які виконують роль провідників [370].

Україна вже завершила перший етап стратегічного планування. Моніторинг та оцінка реалізації стратегії все ще не є обов'язковими. Приклади для комплексної оцінки реалізації стратегії не наведені в наукових публікаціях, звітах та експертних висновках. У такій ситуації використання досвіду підготовки польських стратегічних документів при розробленні програм розвитку сільських територій для України забезпечило б суттєві переваги у підготовці нових документів та реалізації їх у наступних редакціях.

В Україні система стратегічного планування побудована таким чином, що всі документи узгоджуються на національному рівні та враховують рекомендації ЄС. Аналіз вітчизняного досвіду розробки та впровадження стратегічного планування дає змогу зробити висновок, що система програмування соціально-економічного розвитку України перебуває на етапі постійного вдосконалення. Проте вона має відносно якісну законодавчу базу. На думку експертів (Програма розвитку ООН в Україні), узгодження національних стратегічних програм України з програмами держав-членів ЄС стане можливим через перехід до єдиної концептуальної системи стратегічного планування, де накреслено конкретні цілі, напрями, пріоритети, завдання, а понятійно-категорійний апарат має уніфіковані визначення та тлумачення.

На підставі проведення комплексного аналізу поглиблено понятійно-категоріальний апарат визначенням комплексного поняття «стратегічне



планування сільського розвитку» як невід’ємної частини структурної аграрної політики. Запропоновано на основі наукового дослідження авторське трактування поняття «стратегічне планування сільського розвитку» – це процес сукупного ряду послідовних дій, спрямованих на поставлення і досягнення запланованого результату в довгостроковій перспективі на основі сценарної моделі багатофункціонального розвитку сільських територій.

Автори українських перспективних стратегічних документів повинні розуміти відмінності між цілями та завданнями, напрямками й пріоритетами, а також проблемами та причинами їх виникнення. Через невизначеність змісту цих понять між ними порушувалися логічні зв’язки, підпорядкованість і пов’язаність. Удосконалена система стратегічного планування визначить оптимальне використання обмежених ресурсів для досягнення найбільшого впливу та запропонує контрольні показники для вимірювання ефективності [41; 255]. На наступному етапі стратегічного планування, при чергових редакціях національних стратегічних документів, в Україні повинні максимально враховуватися стратегічні напрями програм розвитку сільських територій, розроблених ЄС та Польщею. Успішні уроки реалізації попередніх програм Польщею допоможуть Україні рухатися правильним вектором у досягненні ефективного розвитку сільських територій. Запропоновано автором при наступному етапі планування стратегій до 2030 р. впровадити систему стратегічних документів за представленим зразком Польщі. Адже українська система планування використовується не в повному обсязі, що знижує її ефективність. Після отримання статусу кандидата в члени ЄС у червні 2022 р. Україна має часткову можливість скористатися деякими європейськими програмами, але умова доступу – відповідність стратегічних документів планам і цілям Європейського Союзу.

### 1.3. Методологія оцінки процесу стратегічного планування сільського розвитку

Методологія з позиції філософії включає в себе «систему принципів, способів організації та побудови теоретичної та практичної діяльності» [19]. Опираючись на дане визначення, доцільно сконцентрувати увагу на методології стратегічного планування сільського розвитку територій мезорівня, яка є складною соціально-економічною системою і містить сукупність вимог, що висуваються до суб'єктів у процесі прогнозування майбутнього розвитку об'єкта стратегічного планування. Вона передбачає систему принципів стратегічного планування та формує логіку цього процесу.

Суттєвий внесок в опрацювання методів наукових досліджень, зокрема в аграрній науці, належить вітчизняним дослідникам, серед яких Єрмаков О. [49; 55], Попрозман Н. [106], Погріщук Г., Чернодон В. [55]. Метод «це спосіб виконання складної дії, що складається зі специфічного відбору і розташування складових його дій, і в той же час спланований і придатний для багаторазового використання» [258]. Відповідно до позиції Горальського А. [221], метод розв'язування задач характеризується такими компонентами:

- 1) процедурний опис методу, тобто перелік і характеристика етапів процесу, характеристика послідовності та взаємозалежності цих етапів;
- 2) перелік дій, здійснення яких сприяє ефективному проходженню певної стадії процесу;
- 3) перелік директив, що діють протягом усього процесу, визначаючи бажані установки розв'язування або правила оцінювання.

Більш конкретні методи мають різні рівні деталізації та складності. Одні стосуються невеликої частини діяльності, інші більш універсальні та використовуються на різних етапах планування, наприклад сценарний метод, структурний аналіз, гра учасників. Деякі методи виходять за межі однієї фази планування, наприклад, ландшафтні дослідження, гра учасників, метод SWOT.

Існує ряд методів, які є вираженням певного підходу, що потребує послідовності. Множинність підходів і методів породжує потребу в узгодженні, інтерпретації та перекладі понять з мови одного методу на інший. Це підкреслює роль експертів. Певні методологічні аспекти також розглядаються в науковій літературі як найширші методи (наприклад, критерії оцінки, характеристики цілей, масштаб карти).

На формування стратегій в органах місцевого самоврядування вплинули процедури, пов'язані з концепцією стратегічного планування при управлінні підприємствами. Проблематика описана багатьма авторами, зокрема в працях Годет М. [220], Стоунер Дж., Ванкель Ч. [345]. Чимало науковців наводять блок-схеми або інші ілюстративні форми запису моделі планування. Наприклад, Марчесней М. [269] пропонує досить складну 20-елементну блок-схему, що характеризує перебіг процесу стратегічного планування, описану автором як спрощену модель набагато складніших моделей [269]. Описи та блок-схеми стратегічного планування в органах місцевого самоврядування на базовому рівні містяться у працях Гордон Г. [222] і Брукс М. [195].

Заслуговує на увагу приклад методу послідовного наближення, власне яким і є процедура стратегічного планування, яка веде до створення портфеля проєктів. Детально метод описано в праці Дробняк А. і Френкіель В. [212]. Послідовні аналітичні та діагностичні елементи переплітаються з поступовим прийняттям стратегічних виборів на найнижчому рівні. Отже, діагностика зовнішніх і внутрішніх умов розвитку дає змогу виявити проблемні зони. Бачення, а також загальні та конкретні цілі вказують на бажаний стан розвитку об'єкта. Стратегічний аналіз (метод TOWS/SWOT) дозволяє визначити характер стратегії з наступним вибором сфер дій. Вони розпізнають проблеми, а також розриви між реальним станом і бажаним, виражені в цілях і пріоритетах, з урахуванням умов (факторів), визначених у діагностиці. Від ідей реалізації, що пропонують вирішення проблем, через списки та картки проєктів можна перейти до їхнього портфолію, де вказано пріоритетні проєкти та послідовність їх

реалізації [341]. На підставі опрацьованого ряду літературних джерел нами запропоновано схему ефективного процесу стратегічного планування (рис. 1.8):



Рис. 1.8. Процес ефективного стратегічного планування

*Джерело:* Розроблено автором.

У дисертаційній роботі (розділ 1, підрозділ 1.1) детально висвітлено багатофункціональність сільського розвитку при стратегічному плануванні. Тому доцільно розглянути напрям, який донедавна не асоціювався із сільськими територіями, а саме – напрям енергетики. Адже забезпечення джерелами енергії впливає на всі види господарювання, зокрема і на сільськогосподарську діяльність. Відповідно до рис. 1.3, де вказано, що одним із напрямів сільського розвитку є екологічний, можемо говорити про взаємопов’язаність екології та сільського розвитку. Отже, спробуємо більш детально висвітлити запропоновану Методику та довести її цінність при стратегічному плануванні. Запропонована методика детально описана в праці «Методика оцінювання спроможності локальних стратегічних і програмних актів у сфері енергетики та енергоефективності» [76]. Вона є унікальною і може застосовуватися до різних напрямів стратегічного планування.

Додатковим фактором вибору саме такого напрямку при дослідженні є затверджений Європейський зелений курс (Green Deal) [287], який передбачає досягнення вуглецевої нейтральності у Європі щонайпізніше до 2050 р. за рахунок відмови від викопного палива та заміни його альтернативними джерелами енергії (сонячної, вітрової тощо). Україна також долучилася до ініціативи й розпочала шлях «зеленим курсом». Одним із кроків на цьому шляху стало формування пакета національних нормативно-правових, стратегічних та програмних актів, спрямованих на регулювання сфери енергетики, енергоефективності й енергетичної безпеки. Відповідно до них, також розроблено регіональні цільові стратегії і програми, що стали базисом для прийняття локальних документів – як цільових, так і загального характеру.

Завданням Методики є оцінювання регіональних/локальних стратегій і програм щодо спроможності та відповідності вищим в ієрархії нормативно-правовим актам. У ній авторами запропоновано дві групи *індикаторів* спроможності – показників, що дозволяють оцінити локальний/регіональний стратегічний чи програмний документ щодо їх дієвості та відповідності положенням національного нормативно-правового забезпечення. Структуру індикаторів наведено на рис. 1.9.

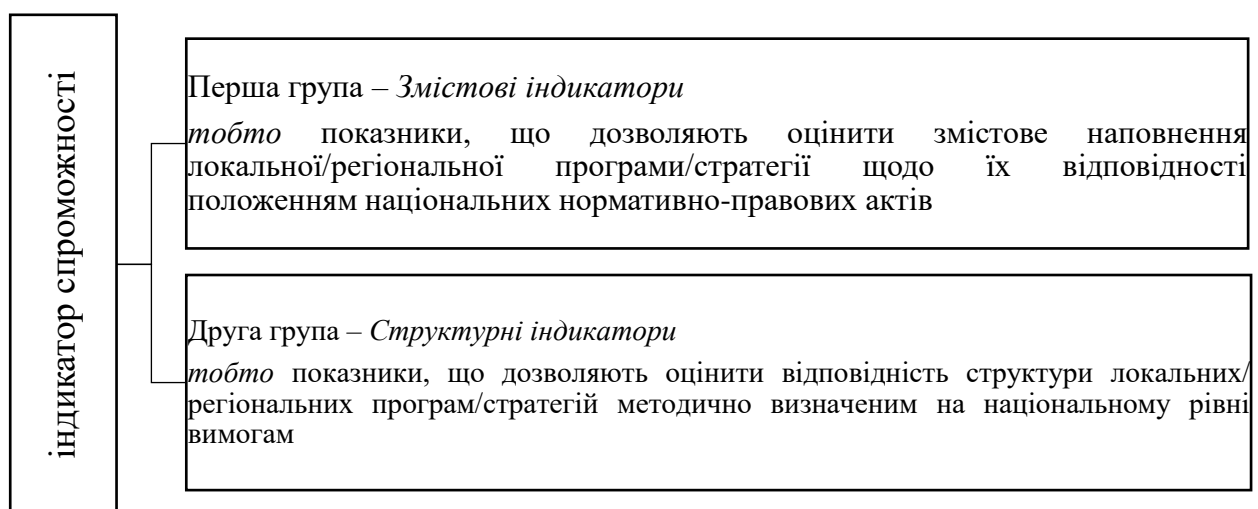


Рис. 1.9. Структура індикаторів спроможності

Джерело: Сформовано автором за [76].

Методика є не лише практичним управлінським інструментом для органів місцевого самоврядування регіонального та локального рівнів при розробці стратегічних документів, але й унікальною спробою кореляційного аналізу цільових програмних / стратегічних документів різних рівнів.

Підставою до опрацювання Змістових індикаторів була емпірична база основних національних нормативно-правових підзаконних актів, зокрема:

- Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 р. № 722/2019;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03 березня 2021 р. № 179;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 05 серпня 2020 р. № 695;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про впровадження систем енергетичного менеджменту» від 23 грудня 2021 р. № 1460;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки» від 04 серпня 2021 р. № 907;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 р. «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» від 18 серпня 2017 р. № 605-р;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з енергоефективності на період до 2030 року» від 29 грудня 2021 р. № 1803-р.

За результатами контент-аналізу зазначених підзаконних нормативно-правових актів сформовано змістові індикатори, за допомогою яких можна оцінити спроможність (дієвість і практичність) локальних стратегічних і програмних документів у частині їх відповідності змісту національного нормативно-правового базису у сфері енергетики та енергоефективності (рис. 1.10).

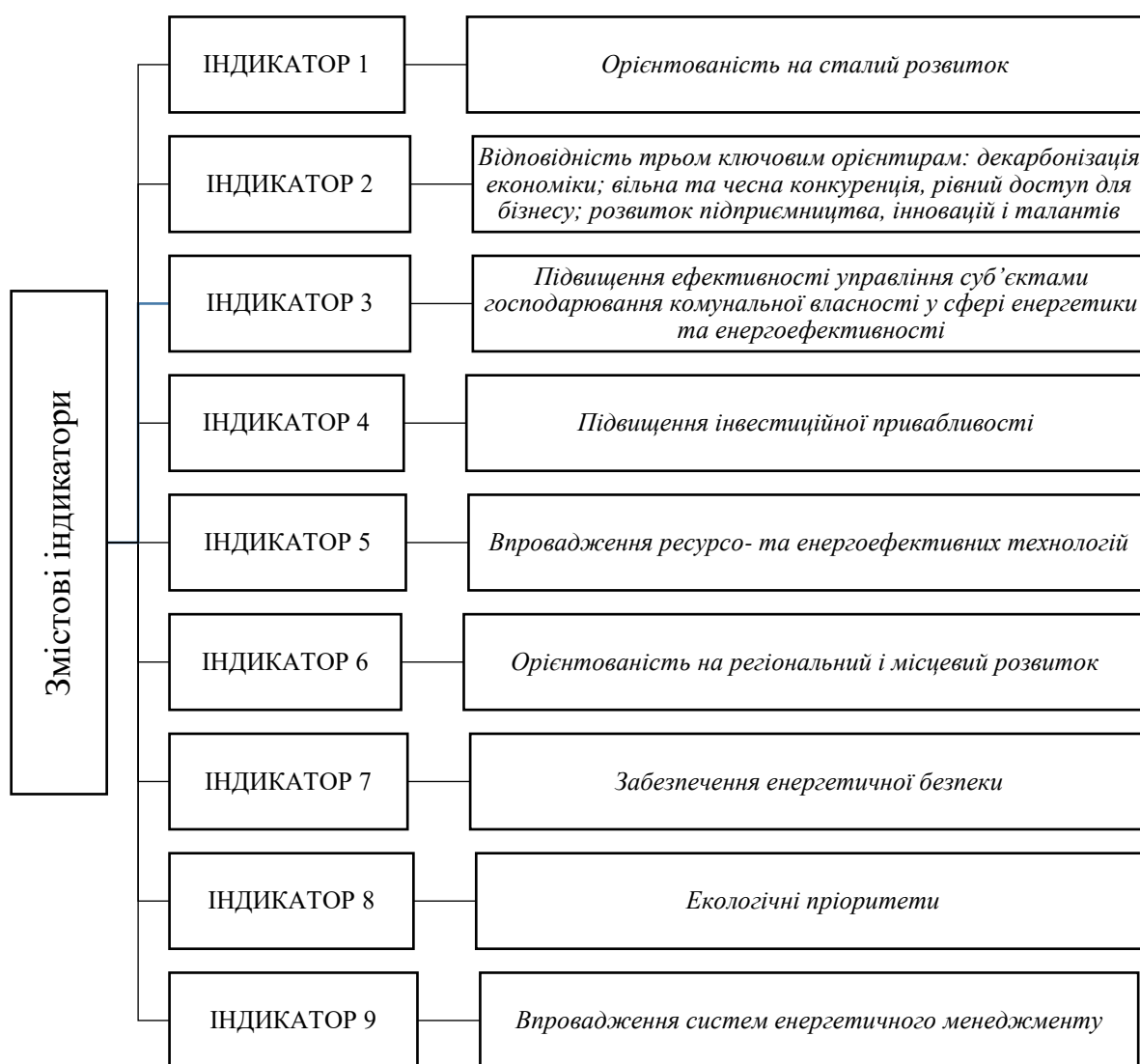


Рис. 1.10. Система аналізу за змістовими індикаторами

Джерело: Сформовано автором за [76].

Наступним етапом дисертаційного дослідження є опрацювання Структурного індикатора (табл. 1.5). Для проведення ефективної діагностики документів стратегічного планування в процесі дослідження розроблено структурний індикатор. За основу було взято «Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад», затвержені Міністерством розвитку громад та територій України (наказ № 265 від 21.12.2022 р.). Для більш детального аналізу обрано напрямок

енергоефективності, за яким проведено дослідження на відповідність стратегічних документів.

Таблиця 1.5

**Уніфікований Структурний індикатор. Відповідність типовій структурі стратегічного / програмного документа**

№ з/п	Типова структура стратегічного / програмного документа (на прикладі енергоефективного напрямку)	
1	<i>Вступ</i>	Стисло обґрунтовуються передумови та підстави для розроблення даної стратегії чи програми
2	<i>Аналітична частина</i>	Наводиться характеристика територіальної громади чи іншої адміністративно-територіальної одиниці щодо історичних, географічних, природно-ресурсних, соціально-економічних та інших особливостей розвитку
3	<i>SWOT-аналіз</i>	Розкриваються слабкі та сильні сторони, недоліки й переваги територіальної громади у сфері енергетики та енергоефективності. Цей структурний елемент стратегії/програми має бути представлений у вигляді SWOT-матриці. Логічним завершенням SWOT-аналізу буде визначення шляхів перетворення недоліків у переваги, слабких сторін – у сильні
4	<i>Сценарії розвитку</i>	Структурний елемент стратегії/програми, у якому зазвичай моделюється три альтернативні варіанти розвитку громади: песимістичний, реалістичний та оптимістичний. У <b>песимістичному</b> сценарії роблять припущення про стагнаційні соціально-економічні процеси та їх вплив на розвиток сфери енергетики й енергоефективності у територіальній громаді чи іншій аналізованій адміністративно-територіальній одиниці. У <b>реалістичному</b> сценарії як основу використовують чинні соціально-економічні показники, з якими корелюються подальші локальні соціально-економічні процеси та розвиток сфери енергетики й енергоефективності. <b>Оптимістичний</b> сценарій – це моделювання процесів і показників розвитку громади (іншої локації), виходячи із завищених очікувань від соціально-економічних, суспільно-політичних процесів у державі
5	<i>Стратегічне бачення розвитку територіальної громади</i>	Повинно містити місію, бачення та основні стратегічні завдання розвитку громади чи іншої адміністративно-територіальної одиниці у сфері енергетики й енергоефективності
6	<i>Стратегічні, оперативні цілі та завдання</i>	Структурний елемент стратегічного/програмного документа, в якому формулюють стратегічні цілі розвитку сектору енергетики та енергоефективності, здійснюється їх деталізація за допомогою оперативних цілей, а також визначаються завдання та необхідні заходи, задля досягнення оперативних, а через них – стратегічних цілей



## Продовження табл. 1.5

7	<i>Проведення моніторингу, оцінювання реалізації стратегії / програми та управління ризиками</i>	У стратегічному/програмному документі має бути обов'язково викладено набір показників, за допомогою яких здійснюватиметься оцінка досягнення встановлених цілей та виконання завдань, визначених у стратегії/програмі. Також у цій частині стратегії / програми має бути відображено систему управління ризиками або хоча б напями нівелювання можливих ризиків
---	--	---

*Джерело:* Сформовано автором за [76].

Відповідно до запропонованих індикаторів проведено оцінку спроможності регіональних цільових програм/стратегій. Об'єктом дослідження обрано дві прикордонні адміністративно-територіальні одиниці України та Польщі – Львівська область і Люблінське воєводство.

Основним регіональним програмним документом Львівської області у сфері енергетики та енергоефективності є *Комплексна програма підвищення енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваної енергетики у Львівській області на 2021–2025 роки*, затверджена рішенням обласної ради від 18.02.2021 № 62 [115]. У Люблінському воєводстві (Польща) основним регіональним документом є Програма охорони повітря для Люблінської зони на 2020-2026 роки (*Program ochrony powietrza dla strefy lubelskiej*) [326].

Проаналізуємо Програми з позиції відповідності змістовим індикаторам та уніфікованому структурному індикатору (додаток А). Таким чином, як впливає із додатка А, положення Комплексної програми підвищення енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваної енергетики у Львівській області на 2021–2025 роки відповідають переліченим Індикаторам, проте аналізована Програма не містить положень, які б корелювались з Індикаторами 4 і 8.

Документ є новим і має тривалий термін реалізації, проте доцільно внести деякі зміни і рекомендації. Висновок щодо змісту Програми Львівської області є передумовою для формування таких пропозицій:

- необхідно додати до Програми положення про підвищення інвестиційної привабливості у сфері енергетики та енергоефективності області в цілому й

територій енергетичної генерації зокрема задля приведення програмного документа у відповідність Індикатору 4;

- доцільно додати до Стратегії одну з цілей щодо розвитку інновацій і талантів в області у сфері енергетики та енергоефективності задля встановлення повної відповідності Індикатору 2;

- запропонувати рішення щодо екологічних пріоритетів, яке б відповідало Індикатору 8.

При аналізі Програми охорони повітря для Люблінської зони на 2020-2026 роки встановлено, що вона відповідає всім визначеним індикаторам. Тому це вдалий приклад для України в системному опрацюванні та змістовому наповненні документів.

Проаналізуємо також Комплексну програму підвищення енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваної енергетики у Львівській області на 2021-2025 роки та Програму охорони повітря для Люблінської зони на 2020-2026 роки щодо відповідності Уніфікованому структурному індикатору (табл. 1.6).

Згідно з аналізованою таблицею 1.6, структура Комплексної програми підвищення енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваної енергетики у Львівській області на 2021-2025 роки не містить таких структурних елементів, як «SWOT-аналіз» та «Сценарії розвитку». У наступному розділі не сформовано стратегічні й операційні цілі, а лише завдання Програми. На перший погляд, це не є критичним недоліком, оскільки такі складові більшою мірою необхідні для стратегічних документів, а не програмних. Однак, документ був би помітно змістовнішим та окреслював потенційні шляхи перетворення недоліків і проблем у переваги за умови наявності у ній SWOT-аналізу. Корисним було б також застосування сценарного підходу, однак, лише за умови сценарного моделювання із використанням чинних економічних/технологічних показників, що забезпечить відносно об'єктивні прогнози. Доцільно додати стратегічні й

операційні цілі, що дасть змогу чітко формувати пріоритетність виконання завдань.

Таблиця 1.6

**Відповідність положень Комплексної програми підвищення енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваної енергетики у Львівській області на 2021 – 2025 роки та Програми охорони повітря для Люблінської зони на 2020-2026 роки Уніфікованому структурному індикатору спроможності**

№ з/п	Елемент Уніфікованого структурного індикатора	Відповідність структурного елемента	
		Програма Львівської області	Програма Люблінського воєводства
1	<i>Вступ</i>	Загальні положення	Вступ
2	<i>Аналітична частина</i>	Визначення проблем, на розв'язання яких спрямована Програма	Описова частина
3	<i>SWOT-аналіз</i>	-	-
4	<i>Сценарії розвитку</i>	-	Сценарії величини викидів у прогнозованому періоді
5	<i>Стратегічне бачення розвитку території</i>	Мета Програми	Баланс викидів у прогнозованому періоді
6	<i>Стратегічні, оперативні цілі та завдання</i>	Завдання і заходи Програми, напрями використання бюджетних коштів та результативні показники	Заходи, які потрібно впровадити для досягнення стандартів якості повітря в Люблінській зоні
7	<i>Проведення моніторингу, оцінювання реалізації стратегії / програми та управління ризиками</i>	Відповідальні виконавці Програми Фінансування Програми Координація, моніторинг та контроль за виконанням Програми Очікувані результати	Показники моніторингу ходу запланованих корекційних заходів. Обмеження та зобов'язання, пов'язані з впровадженням програми

*Джерело:* Розроблено автором на підставі [115; 326].

Відповідно до аналізу Програми охорони повітря для Люблінської зони на 2020-2026 роки, виявлено відсутність лише одного структурного елемента – «SWOT-аналіз». З огляду на вище зазначене, вважаємо за доцільне сформулювати такі рекомендації:

- до Програми варто додати SWOT-аналіз;

- за необхідності розробити три сценарії (позитивний, негативний, реалістичний) розвитку сфери енергетики та енергоефективності, а також вплив на навколишнє середовище і якість повітря;

- чітко окреслити стратегічні й операційні цілі.

Отже, у підрозділі висвітлено підходи до формування стратегічного планування, а саме Методику оцінки Програм розвитку, як складової Стратегії розвитку. Запропоновано та проаналізовано Методику оцінки на прикладі двох прикордонних областей України та Польщі (Львівська область і Люблінське воєводство), визначено декілька основних етапів аналізу й відбору території як потенційної із застосуванням інструментарію ресурсного та маркетингового підходів. Проаналізовано методологічні розробки дослідження ефективності сільського розвитку територій, які можуть бути використані:

- як контрольно-аналітичний інструментарій досягнення планованих показників ефективності реалізації стратегій розвитку для сільських територій;

- для оцінки ефективності використовуваних програм і стратегій сільського розвитку в регіонах з подібним територіальним розташуванням.

На основі дослідження територій прикордонних областей визначено регіональні чинники впливу (економічний потенціал, соціальні умови, інноваційно-інвестиційний, трудовий, туристичний, природно-ресурсний потенціал, а також міжнародні економічні відносини). Отже, обґрунтовані концептуальні засади розвитку методології оцінки документів стратегічного планування створюють теоретичне підґрунтя для системного вирішення проблем у сфері сільського багатофункціонального розвитку. Вони повною мірою враховують специфіку, особливості та закономірності функціонування аграрного сектору в ринкових умовах і постають науковим базисом підвищення ефективності формування та використання стратегічного планування як інструменту.

Метою дослідження передбачено проведення аналізу на двох рівнях територіального поділу – регіональному і місцевому. Тому, відповідно до

сформованих індикаторів, оцінено якість локальних цільових програм/стратегій. Об'єктом дослідження обрано Добротвірську громаду Львівської області та гміну Пухачув Люблінського воєводства. Критеріями для обрання об'єктів визначено:

- громаду Львівської області/гміну із Люблінського воєводства, тобто з прикордонних регіонів;
- наявність на території громади/гміни об'єкта енергетичної інфраструктури, як результат очікується, що одна з пріоритетних стратегічних цілей стосуватиметься обраного напрямку;
- наявність актуальної стратегії розвитку територіальної одиниці.

Основним програмним документом Добротвірської громади є Стратегія розвитку Добротвірської громади до 2027 року (затвердженої рішенням № 2 двадцять п'ятої сесії VIII скликання від 09 грудня 2022 р.) [152], а також прийняту Екологічну програму Добротвірської громади на 2021–2022 роки (затверджена рішенням двадцять п'ятої сесії Добротвірської селищної ради VIII скликання від 09.12.2022 № 6) [45]. У гміні Пухачув основним стратегічним документом є Стратегія розвитку гміни Пухачув на 2018-2025 роки (Strategia Rozwoju Gminy Puchaczów na lata 2018–2025) [266].

За основу в дослідженні взято дві стратегії і проаналізовано їх з погляду відповідності змістовим індикаторам та уніфікованому структурному індикатору (додаток Б). Отже, на основі викладеного матеріалу робимо висновок, що положення Стратегії розвитку Добротвірської громади відповідають переліченим Індикаторам, проте аналізована стратегія не містить положень, які б корелювались із Індикатором 7. При аналізі Стратегії гміни Пухачув встановлено, що вона відповідає всім визначеним індикаторам, проте не передбачено цілі та завдання, що відповідали б Індикаторам 3 і 9. Слід зазначити, що обидва документи підготовлені дуже якісно, ретельно пропрацьовані завдання і кроки щодо їх виконання. Рекомендацією для двох територіальних одиниць є пропозиція розробки програми з енергоефективності. Важливим

фактором у Стратегії гміни Пухачув є окрема стратегічна ціль, що стосується екології. Вважаємо, що в енергетичних громадах питання екології постають як надважливі, адже на території працюють об'єкти, викиди яких впливають і на сусідні громади. Тому доцільно на цьому пункті максимально зосереджувати увагу.

Проаналізуємо також обидві стратегії щодо відповідності Уніфікованому структурному індикатору (табл. 1.7).

Згідно з аналізом даних табл. 1.7, бачимо, що структура обох цих документів однакова й відповідає Уніфікованому структурному індикаторові спроможності. Проте у Стратегії гміни Пухачув окремим розділом не виділено «Сценарій розвитку». Зрозуміло, що структура стратегічного документа формується за власним баченням робочої групи, але це є рекомендацією до нього в наступному плановому періоді.

Таблиця 1.7

**Відповідність положень Стратегії розвитку Добротвірської громади та Стратегії розвитку гміни Пухачув Уніфікованому структурному індикатору спроможності**

№ з/п	Елемент Уніфікованого структурного індикатора	Відповідність структурного елемента	
		Стратегія Добротвірської громади	Стратегія гміни Пухачув
1	<i>Вступ</i>	Вступ	Вступ
2	<i>Аналітична частина</i>	Аналітична частина	Базова діагностика
3	<i>SWOT-аналіз</i>	SWOT-аналіз	SWOT-аналіз
4	<i>Сценарій розвитку</i>	Сценарій розвитку громади	-
5	<i>Стратегічне бачення розвитку території</i>	Стратегічне бачення розвитку громади	Бачення і місія
6	<i>Стратегічні, оперативні цілі та завдання</i>	Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку громади	Стратегічні та операційні цілі Система реалізації стратегії
7	<i>Проведення моніторингу, оцінювання реалізації стратегії / програми та управління ризиками</i>	Проведення моніторингу, оцінювання реалізації стратегії та управління ризиками	Система моніторингу стратегії

*Джерело:* розроблено автором на підставі [152; 266].

Ще одним важливим фактором щодо ефективної реалізації стратегії польської гміни є розроблений окремий розділ «Фінансування стратегії». Це вагома пропозиція для українських стратегічних документів, адже ефективна реалізація поставлених стратегічних цілей великою мірою залежить від фінансування. Таким чином, розробка даного розділу допоможе ставити реалістичні цілі та завдання, паралельно плануючи ресурси для їх реалізації. У польських стратегічних документах цей розділ є обов'язковим, що дає підстави отримати фінансування з відповідних європейських програм. На сьогодні Україна не є членом ЄС і доступ до фінансування з програм закрито. Проте, отримавши статус кандидата в члени ЄС, важливо чітко дотримуватися вимог європейських стандартів до місцевих стратегій розвитку.

Таким чином, у підрозділі окреслено підходи до формування стратегічного планування, а саме Методику оцінки якості стратегій/програм, як складової Стратегії розвитку. Запропоновано та проаналізовано Методику оцінки на прикладі двох прикордонних областей України та Польщі (Львівська область і Люблінське воєводство), а також двох територіальних одиниць з кожної країни (Добротвірська громада і гміна Пухачув). Під час дослідження визначено декілька основних етапів аналізу й відбору території як потенційної із застосуванням інструментарію ресурсного та маркетингового підходів. Проаналізовано методологічні розробки дослідження ефективності сільського розвитку територій, які можуть бути використані:

- як контрольньо-аналітичний інструментарій досягнення запланованих показників ефективності реалізації стратегій розвитку для сільських територій;
- для оцінки ефективності використовуваних програм і стратегій сільського розвитку в регіонах з подібним територіальним розташуванням.

На основі дослідження територій прикордонних областей визначено регіональні чинники впливу. Отже, обґрунтовані концептуальні засади розвитку методології планування формують теоретичний базис для системного розв'язання проблем у сфері багатофункціонального сільського розвитку. Вони

повною мірою враховують специфіку, особливості та закономірності функціонування аграрного сектору в ринкових умовах і постають науковим базисом підвищення ефективності формування та використання стратегічного планування як інструменту.

#### **1.4. Сценарне прогнозування як метод стратегічного планування багатofункціонального сільського розвитку**

Багатоваріантність розвитку подій в різних галузях, зокрема в аграрній економіці, створює основу для застосування сценарного методу з метою прогнозування можливих напрямків розвитку та вибору оптимальних стратегій реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Цей метод використовується для оцінки та аналізу альтернативних варіантів розвитку за однакових стартових умов. У контексті вибору стратегій для сільських територіальних громад сценарії є гіпотетичними варіантами розвитку, представленими у вигляді плану дій. Основною перевагою сценарного методу є можливість ретельного аналізу причинно-наслідкових зв'язків між вихідними умовами (загрозами та можливостями) й очікуваними результатами від реалізації певного сценарію (обраної стратегії розвитку).

Практично застосовують два основні методи сценарного прогнозування: дедуктивний та індуктивний. Дедуктивний метод полягає в переході від загальних альтернатив до конкретних сценаріїв. Основою для його розробки є інформація про чинники, що впливають на розвиток територіальної громади, та глибокий аналіз цієї інформації. Індуктивний метод дозволяє перейти від конкретних ситуацій і дій до окремих сценаріїв. Він ґрунтується на поетапному аналізі розвитку в певних умовах.



Важливим аспектом застосування сценарного прогнозування у стратегічному плануванні є розробка комплексу альтернативних варіантів, які включають оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний сценарії. Аналіз таких сценаріїв дає змогу оцінити рівень загального ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії, а також ймовірність досягнення стратегічної мети та очікуваних результатів.

Варто зазначити, що незважаючи на численні переваги, використання методу сценаріїв у практичній діяльності має суттєвий недолік – для аналізу сценаріїв необхідно застосовувати методи математичного моделювання, що вимагає залучення відповідних фахівців. Зазвичай, в апараті органів місцевого самоврядування вони відсутні, тому треба додатково залучати спеціалістів.

Оскільки формування сценарію передбачає розробку послідовних дій, використання цього методу для аналізу та вибору стратегії розвитку підприємства дозволяє не лише обґрунтувати вибір найбільш ефективної стратегії серед альтернатив, але й створити план дій, що може бути використаний у разі зміни умов під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Значна кількість наукових праць вітчизняних і закордонних вчених висвітлює стратегії розвитку територіальних громад, їх класифікації, особливості вибору і застосування. У працях цих вчених розглядається поняття стратегії, її класифікації, особливості формування та оцінювання стратегій. Проте, проблематика оцінювання ефективності стратегій недостатньо досліджена, особливо щодо застосування сценарного методу. Важливо, що значною перевагою методу сценаріїв є те, що його використання дає змогу дослідити найбільш ймовірний хід розвитку подій (сценарій) і найімовірніші наслідки прийнятих рішень, що сприяє визначенню потенційних тенденцій розвитку територіальної громади, взаємозв'язку між впливовими факторами, а також дає підстави для формування уявлення про стан ситуації під впливом тих чи інших факторів.

Одним із найбільш значимих методів прогнозування, особливо за умови, що соціальна поведінка та якісні змінні відіграють помітну роль, є метод сценаріїв – багатоетапна процедура як комбінація багатьох методів, підібраних індивідуально для кожного завдання прогнозування, але з дотриманням певних принципів [198]. Вибір методів визначається досвідом, підкріпленим аналізом результатів спроб застосування методу [251].

Згідно з твердженням науковця Васньовського Р. [368], суть сценарію полягає в описі логічного та послідовного плану подій та їхнього впливу на майбутній розвиток аналізованої системи. Сценарії будуються також для того, щоб спроектувати бажані стани та відповідні стратегії. Таким чином, сценарій можна стисло визначити як структурований і послідовний опис можливого або бажаного майбутнього досліджуваного об'єкта, побудований за допомогою логічної послідовності подій і процесів. За їхньою роллю в процесі планування виділяють такі сценарії: умови (соціально-економічного та просторового розвитку), напрями розвитку та наслідки запланованих змін, поділивши останні на перевіряючі (використовуються для їх оцінки) та стимулюючі.

У комплексному (соціально-економічному) стратегічному плануванні розвитку територіальних громад в Україні сценарії використовуються не завжди. Як правило, на етапі майбутніх досліджень розробляються сценарії умов, а на загальному рівні, тобто, перед плануванням стратегії – сценарії розвитку. Предметом цих сценаріїв є навколишнє оточення громад та зміни в них, переважно незалежні від суб'єкта стратегії або навіть залежні, але визначені в загальних рисах. Хоча, як зазначили Хвостіченко В. і Кадикова І., саме при колективній роботі сценарний метод постає як найбільш ефективний [169].

Місце та спосіб використання сценаріїв у процедурі планування впливає на їхні види і характер, що визначає методи їх побудови. При розробці стратегії розвитку громади в напрацюваннях робочої групи формується цілий ряд пропозицій. При застосуванні сценарного методу постає можливість впоратися з нескінченною варіативністю та кількістю наявних можливостей. Після

опрацювання прийняті до реалізації варіанти розвитку будуть містити обмежену кількість можливих картин майбутнього, що збільшить цінність, вираженість і обґрунтованість стратегічних завдань. Тобто, «за допомогою сценаріїв стає можливим раннє розпізнавання потенціалу для майбутнього розвитку у конкретних напрямках» [83].

У науковій праці Радзіковської Б. [329] наведено приклад Ducot і Lubben, які поділяють сценарії за критерієм ступеня об'єктивності на описові (дескриптивні) і нормативні. Описові сценарії об'єктивно представляють системи можливих подій, нормативні сценарії – формують із посиланнями на цінності як бажані, так і «жахливі, але ймовірні». У цьому сенсі нормативні сценарії – це граничні сценарії (найбільш і найменш сприятливі), про які йтиметься далі. Нормативні сценарії іноді ототожнюють із бажаними сценаріями майбутнього, але останні слід вважати підтипами нормативних сценаріїв.

Роль позитивних граничних сценаріїв – максимальних можливостей – інформувати про майбутню можливу стелю заходів підтримки розвитку, що впливає на масштаб і темп змін, а також про максимально можливий попит на простір. Позитивні неграничні сценарії – помірні шанси – більш імовірні, ніж граничні, і, отже, більш реалістичні. Сценарії, чітко диференційовані з точки зору якості, є важливими. Негативні (загрозливі) сценарії відіграють, серед іншого, роль попередження. Вони дозволяють заздалегідь підготуватися до складних умов і протидіяти можливим загрозам. Особливу роль у плануванні сталого розвитку відіграють сценарії, які показують, як соціально-економічні та політичні закономірності й механізми примушують до змін, несприятливих для природних і культурних цінностей.

Елементом багатьох методологічних варіантів є прийняття загальних і конкретних припущень. Загальні припущення визначають характер і кількість підготовлених сценаріїв за умови, що дане рішення не змінене після прийняття конкретних припущень, за допомогою яких визначаються можливі комбінації сценаріїв. Конкретними припущеннями в деяких методологічних концепціях

найчастіше є гіпотези майбутніх станів незалежних змінних – навколишнього середовища, балансу сил і діяльності значущих суб'єктів, а іноді навіть змінних, залежних від муніципальної влади, якщо вони можуть відрізнитися в майбутньому (наприклад, рівень ефективності політики, майбутні ієрархії цілей, стратегічні варіанти). Припущення також можуть стосуватися принципів визначення станів залежних змінних у ситуаціях невизначеності, згаданих нижче. Правилком можуть бути, наприклад, у найсприятливішому сценарії належні стани, у центральному сценарії – проміжні стани тощо, у проєкологічному та просоціальному сценаріях – стани, які найбільше відповідають специфіці даного сценарію.

Методи створення сценаріїв відрізняються, серед іншого, порядком побудови та ступенем формалізації. У науковій праці [329] наведено такі види сценаріїв за критерієм порядку побудови: пошуковий (дослідницький) і випереджувальний. Дослідницькі сценарії простежують, якою може бути логічна послідовність подій, що веде від початкової ситуації до майбутнього. Вони враховують домінуючі тенденції, а також можливість їх зміни. Передбачувані сценарії починаються від відображення майбутнього об'єкта та виявляють ймовірні послідовності подій, що ведуть до них, пов'язуючи теперішнє з майбутнім. Вони створюються методом «зворотного запису» [238; 329]. Обидва сценарії можна побудувати, припускаючи втручання суб'єкта контролю в хід подій або з припущеною відсутністю втручання як так званий базовий прогноз [311] або прогноз-попередження [379]. У цілому класифікація за критерієм ступеня об'єктивності дає можливість сформулювати 4 типи сценаріїв (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

## Основні типи сценаріїв

Сценарій	Пошуковий (дослідний)	Антиципаційний (виявляючий)
<b>Описовий (неупереджений опис)</b>	За вказаних причин якими можуть бути наступні наслідки?	Що може бути причиною наведених ефектів?
<b>Нормативний (ціннісний)</b>	За наведених заходів чого можна досягти?	Для досягнення поставлених цілей якими засобами можна скористатися?

*Джерело:* за [329; 341].

Висновки зі сценаріїв умов, які є елементами й ознаками простору, можуть бути зафіксовані картографічно як частки синтезу умов розвитку та трансформації простору територіальної громади, залучаючи такі категорії:

- постійні умови в період прогнозування за всіма сценаріями (постійні елементи та особливості просторової структури, включаючи постійні умови розвитку та трансформації простору), з поділом на бар'єри, пороги та інші обмеження, сприятливі фактори, структуроутворюючі елементи розвитку;

- умови, що змінюються в часі (однакові у всіх сценаріях; неоднакові за різними сценаріями – з графічним розрізненням окремих сценаріїв і часу виникнення).

Роль сценаріїв на етапі формулювання стратегії збалансування розвитку та просторових перетворень може бути різною. Однією з них є пошук шляхів досягнення цілей як керівних дій, вбудованих у процеси розвитку. Таким чином, розробка сценаріїв є плануванням розвитку і водночас створенням стратегій як планів дій. Частина цієї діяльності формує просторову політику. Розроблені сценарії мають бути пов'язані з контекстними сценаріями так, щоб кожен із них відповідав принаймні одному сценарію розвитку, що містить концепцію стратегії, з наступними бажаними варіантами розвитку, включаючи просторовий

та варіанти стратегії для окремої територіальної одиниці (сценарії кондиціонування).

Друга група ролей полягає в аналізі та перевірці різних аспектів для оцінювання, наприклад:

- прогнозування наслідків різних способів досягнення цілей, що слугує для оцінки узгодженості з іншими шляхами та всіма цілями;

- перевірка здійсненності та умов досягнення рішень, розроблених без використання сценаріїв;

- прогнозування наслідків політики, що розглядається, в тому числі просторової політики, з метою оцінки ефективності запропонованих інструментів;

- визначення стадійних соціально-економічних та просторових структур з метою їх оцінки, зокрема, з погляду: гармонійності (відповідності цілям та критеріям формування просторових структур), відкритості до різних напрямів розвитку, ступеня сприятливості для використання можливостей та уникнення загроз.

Можливі шляхи еволюції територіальної громади, включаючи еволюцію просторової структури, також можуть бути перевірені й оцінені з метою ідентифікації:

- елементів, спільних для різних сценаріїв, моментів розбіжності сценаріїв альтернативних сценаріїв та можливості переходу від одного сценарію до іншого;

- зв'язків між змінами, що впливають на актуальність змін (наприклад, необхідних для досягнення цілей);

- розподіл у часі необхідних входів і виходів – актуально для вибору послідовності проєктів (корисно попередньо провести пороговий аналіз);

- майбутні проблемні ситуації, наприклад, конфлікти;

- можливу послідовність проєктів.

Сценарії дають змогу перевірити, чи ймовірні або запропоновані зміни у найближчому майбутньому не зменшать можливості розвитку в довгостроковій перспективі, наприклад, через запуск процесів, що спричинять зменшення цінності ландшафтів, фрагментації привабливих для інвестицій територій тощо.

Особливий тип сценаріїв – сценарії скринінгу – може бути застосований у так званій стратегічній оцінці впливу на довкілля (СЕО), яка прогнозує та оцінює екологічні наслідки загальних просторових рішень. Опосередковано вони покликані допомогти вибору найкращого варіанта, що поєднує природні, соціальні та економічні цілі, стаючи одним із найважливіших інструментів збалансованого розвитку й досягнення інтегрованого управління.

Сценарії також можуть бути інструментом для перевірки можливостей та умов адаптації нових рішень, наприклад, проекологічних, що є результатом концептуальних досліджень, а також інструментом для просування цих рішень, спочатку в межах групи планування. Демонструючи ефекти й численні економічні, соціальні та екологічні вигоди, вони можуть переконати людей у доцільності прийняття конкретного рішення, а показуючи покроковий процес їх впровадження – втілити ці рішення в життя.

Опираючись на дослідження науковця Солтиса Й. [341] щодо сценарної типології, можна назвати можливі сценарії:

- дослідницький – побудований для кожного сценарію умов як логічні та покрокові зміни;

- випереджувальний, нормативний, що відштовхується від бажаних, узгоджених образів майбутньої просторової структури, спроектованої без використання сценаріїв, але як такі, що найбільш ймовірно відповідають поставленим цілям; їх реальність перевіряється лише за допомогою сценаріїв, що розглядають зворотні, послідовні події, котрі ведуть до них, включно з діями керівників.

Сценарії розвитку територіальних громад, як вже зазначалося раніше, розробляються нечасто. Проте в Україні запропоновано методичку-інструкцію

щодо розробки саме цього документа (Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» від 21 грудня 2022 року № 265). На підставі законодавчого документа автором сформовано схематично структуру сценаріїв розвитку територіальних громад (рис. 1.11).

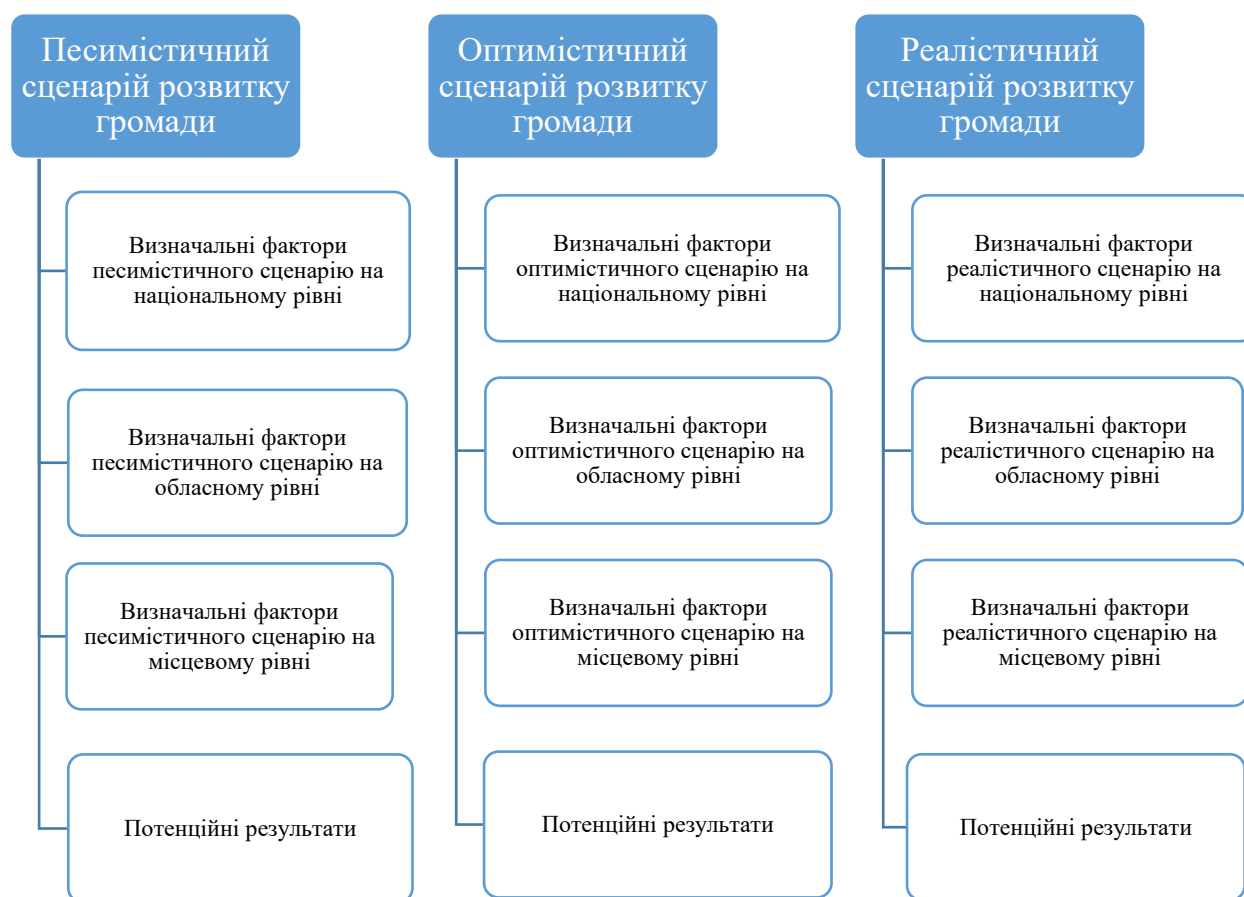


Рис. 1.11. Види сценаріїв розвитку територіальної громади

*Джерело:* Розроблено автором.

Економічний прогноз при формуванні сценаріїв розвитку ґрунтується на історичних трендах та аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на економіку громади, регіону, й загальнодержавних прогнозах розвитку економіки



через значні зв'язки економіки громади з економікою регіону та країни в цілому. В науковій літературі зазначено, що основними економічними параметрами, які важливо оцінити та спрогнозувати, є рівень зайнятості й безробіття, дохідна частина місцевого бюджету, середня заробітна плата. Тому при побудові економічного прогнозу (сценарію) беруть до уваги глобальні економічні тренди.

Відповідно до досвіду європейських країн, принципами успішних процесів зміни і розвитку територіальних громад є поетапність, інклюзивність і справедливість. Принцип поетапності передбачає, що появу перших ознак якісних економічних перетворень на рівні громад можна побачити через три роки проактивної економічної політики на місцевому рівні, а систематичні – через п'ять. Саме упродовж таких часових інтервалів місцева влада має можливість підвищити якість соціальних послуг у сфері медицини, освіти і спорту; у жителів громад сформуються поведінкові навички до енергозбереження; місцевий малий і середній бізнес зможе впровадити нові лінійки доданої вартості бізнес-проектів у сферах агропромислового комплексу, туризму, переробки сміття, деревообробного виробництва, медицини, тепличних господарств та різних послуг. Тому перехід до нового етапу стратегічного планування розвитку територіальних громад гіпотетично пропонується розділити на кілька періодів:

- підготовчий (протягом перших двох років періоду планування): ТГ має побудувати економічну модель, що зможе продукувати додану вартість в обсязі, необхідному для збільшення економічної спроможності, що потрібна для диверсифікації джерел надходжень ПДФО;

- апробаційний (протягом усього періоду планування, в середньому п'ять років): з'являються нові економічні суб'єкти (більше двох), що за своїми фінансовими показниками (ПДФО) у сукупності дорівнюють показникам ПДФО однієї галузі, яка є домінуючою в регіоні. У цьому періоді відбувається диверсифікація економіки, постають економічно впливові суб'єкти господарювання. Завдяки діяльності цих суб'єктів створюються нові робочі

місця та сервіси, закладаючи тим самим підґрунтя для появи кластерів. Наприклад, як результат, може відбутися зниження обсягів використання вугілля в системі теплозабезпечення (переважно за рахунок ефектів від впровадження енергоефективних технологій у житловому секторі та громадських будівлях). Основна мета кластерного підходу – дотримувати прозорість правил та рівність конкуренції, сприяти розвитку соціальної відповідальності бізнесу;

- галузевий (протягом останніх двох років у плановому періоді): наприклад, громада обрала екологічний напрям, таким чином на прикінцевому етапі планування акцентується увага на реалізації проєктів зі зниження вуглецевої енергоємності місцевої економіки, закріплення тенденції переходу на альтернативні джерела енергії відповідно до принципів європейського зеленого переходу, застосування принципу багатофункціональності сільських територій (наприклад, вирощування і переробка сільськогосподарської продукції з використанням альтернативних джерел енергії).

Принцип інклюзивності означає залучення всіх зацікавлених сторін до трансформаційного процесу: органів місцевого самоврядування, представників профільних підприємств, профспілок, підприємців, громадського сектору. Окрім того, представники ТГ повинні активно співпрацювати з обласними органами влади, беручи участь у засіданнях Координаційної ради з питань реформування відповідної домінуючої галузі на рівні області, проявляти активність на національному та міжнародному рівнях: входити до низки громадських об'єднань, що відстоюють інтереси профільних громад; участь у Глобальному договорі ООН та Угоди мерів, платформи з трансформації регіонів; бути учасниками програм обміну досвідом.

Принцип справедливості полягає у тому, що трансформація розвитку суб'єктів підприємницької діяльності на території громад має супроводжуватися комплексними заходами соціальної та економічної підтримки з боку центральних органів влади і, що найважливіше, наданням громадам доступу до джерел фінансової підтримки. Такий підхід має вагоме значення, адже пілотні

проекти, як правило, передбачають комплексні технологічні рішення (щодо використання альтернативних джерел або створення наукоємних виробництв, індустріальних парків), які потребують значних інвестицій. Безперечно, жодна громада не має достатніх власних коштів на впровадження таких масштабних проєктів, тому постає важливість розроблення стратегій розвитку з прогнозованими сценаріями і проєктами, для яких можуть залучатися кошти Державного фонду з регіонального розвитку, донорські та кредитні ресурси Мікрофінансових організацій.

В умовах швидких змін та під впливом воєнних дій на території України, територіальні громади стикаються з труднощами, пов'язаними з прогнозуванням процесів виникнення та розвитку подій у зовнішньому і внутрішньому середовищах їхньої діяльності. Такі події можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на функціонування громади та перспективи розвитку. Використання сценарного методу дозволяє розрахувати й дослідити ці перспективи, враховуючи їх при формуванні стратегії розвитку громади. Розробка сценаріїв розвитку подій може слугувати важливим підґрунтям для ухвалення управлінських рішень щодо вибору найбільш ефективної стратегії.

Застосуванням сценарного методу забезпечать можливість прогнозування подій, оцінки ймовірності їх виникнення, а також аналізу оптимістичних і песимістичних наслідків впливу на діяльність територіальної громади в цілому чи на окремі напрямки. Дослідження найбільш ймовірного сценарію допоможе обрати стратегію з найвищим рівнем ефективності.

Використання методу дозволить оцінити ефективність стратегії шляхом формування та аналізу сценаріїв розвитку, що сприятиме підвищенню гнучкості, динамічності та результативності стратегії. Таким чином, основна мета запропонованого методу оцінювання стратегії територіальної громади з використанням сценарного методу прогнозування полягає у можливості отримання об'єктивної оцінки ефективності стратегії в різних умовах та впливові зовнішніх і внутрішніх факторів.

Сценарне прогнозування є ключовим інструментом стратегічного планування, який може значно сприяти багатофункціональному сільському розвитку. Використовуючи цей метод, можливо більш точно оцінювати різноманітні фактори, що впливають на сільські території, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Завдяки сценарному прогнозуванню, органи влади та громади отримують можливість виявляти потенційні ризики та шанси, що дозволяє формувати зважені стратегії розвитку, що враховують не лише нинішні потреби, а й майбутні виклики.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Аналіз еволюції поняття «стратегія» від першопочаткового використання, яке використовувалося у військовому мистецтві, виявив сучасне його застосування в різних сферах. Як наслідок, широкого застосування набуло стратегічне планування, яке є процесом формулювання та модифікації стратегії. За основу поняття сільського розвитку в науковій літературі та офіційних документах взято науковий доробок Й. Шумпетера, а також Концепцію багатофункціональності сільського господарства, яка була представлена Організацією економічного співробітництва та розвитку у 2008 році.

При розгляді проблем сільського розвитку постає дедалі більша потреба в новій сучасній селозберігаючій моделі. Дослідження потреб для забезпечення кращого рівня життя сільських жителів свідчить про зростання проблем несільськогосподарських функцій економіки села. Обґрунтовано, що модель багатофункціонального розвитку сільських територій є однією з основних категорій політики стосовно сільського господарства та сільських територій в Україні під час процесу трансформації. Зміцнення економічного становища сільських територій мало б стати основою збереження їх соціально-екологічних функцій. За результатами дослідження економічна активізація

багатофункціональності постає альтернативою зростанню безробіття в сільській місцевості, зниженню доходів, погіршенню рівня життя населення. Доцільно при стратегічному плануванні, що розглядається як ефективний інструмент, зосередити увагу на багатофункціональності – важливому стратегічному елементі, що забезпечить ефективний сільський розвиток.

2. Проведено порівняння системи стратегічного планування в Україні і Польщі та визначено, що розвиток сільських територій є одним із пріоритетних напрямів у програмах обох країн, а також у стратегічних документах Європейського Союзу. Територіальний поділ у досліджуваних країнах дуже подібний, відповідно, й система стратегічного планування охоплює три рівні територіального поділу – національний/регіональний/місцевий. Завдяки підтримці Спільної аграрної політики ЄС, якою користується Польща після вступу до асоціації, її сільське господарство стало набагато ефективнішим, доходи та рівень життя фермерів помітно зросли. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Україна розробила і завершила перший етап стратегічного планування у відповідності до стратегії «Європа 2020». Використовуючи умови зазначеної Угоди, а саме Статті 403, було передбачено сприяння від ЄС в напрямі сільського розвитку. На підставі цього Міністерство аграрної політики та продовольства України розробило Комплексну стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 роки (але її не прийнято).

У Польщі вже завершився третій етап планування. В дослідженні зроблено акцент на програмах сільського розвитку. Основну увагу зосереджено на програмі SAPARD, яка діяла до 2004 року, тобто до вступу Польщі в ЄС. Вона надавала значну фінансову підтримку, а також була інструментом для інституційного пристосування до майбутніх умов і способів функціонування в межах САП. Для України це наочний приклад того, щоб на наступному етапі планування максимально враховувати стратегічні напрями програм розвитку сільських територій, розроблених Європейським Союзом.

3. При аналізі стратегічних документів на двох рівнях територіального поділу – регіональному і місцевому, методологію обрано на підставі «Методики оцінювання спроможності локальних стратегічних і програмних актів у сфері енергетики та енергоефективності». Аргументом зосередження уваги на обраному напрямку був акцент на багатofункціональності сільських територій, а також Європейський зелений курс (Green Deal), до якого долучилася і Україна. Проте методика оцінки стратегічних документів є базовою і може використовуватися для будь-якого іншого пріоритетного напрямку в громадах.

Згідно з проведеним дослідженням, на Львівщині на регіональному рівні діє Комплексна програма підвищення енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваної енергетики у Львівській області на 2021–2025 роки. У процесі аналізу встановлено її відповідність загальним Індикаторам оцінки і відсутність положень, які б корелювались з Індикаторами 4 і 8. При аналізі Програми охорони повітря для Люблінської зони на 2020–2026 роки виявлено, що вона відповідає всім визначеним Індикаторам. Тому це переконливий приклад для України стосовно системного опрацювання та змістового наповнення документів.

Відповідний аналіз був проведений на місцевому рівні щодо визначених критеріїв – обрано для цього Добротвірську громаду Львівської області та гміну Пухачув Люблінського воєводства. За результатами виділено вагомий компонент у стратегії розвитку гміни Пухочув – це окремий розділ «Фінансування стратегії», який передбачає чіткий перелік джерел для фінансування запланованих проєктів. Тому запропоновано використовувати при розробленні українських стратегічних документів отриманий досвід, що забезпечить підвищення результативності поставлених цілей.

4. На основі опрацювання наукової літератури виділено сценарний метод, як оптимальний при плануванні та розробленні стратегій розвитку громади. Практика розробки сценаріїв розвитку в стратегічних документах досить нова, проте вже застосовується на сучасному періоді планування. Опосередковано

вони покликані допомогти вибору найкращого варіанта, що поєднує природні, соціальні та економічні цілі, стаючи одним із найважливіших інструментів збалансованого розвитку та досягнення інтегрованого управління. На підставі опрацьованих матеріалів запропоновано для розробки в стратегіях таких видів сценаріїв розвитку територіальної громади: песимістичний, оптимістичний і реалістичний.

## РОЗДІЛ 2

### СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

#### 2.1. Соціальні виміри сільського розвитку в контексті європейського досвіду

Розвиток сільських територій, агропродовольчого сектору, вирішення соціально-економічних проблем сільського населення в Україні на сьогодні перебувають у центрі уваги суспільства та влади. Одним із головних аспектів соціально-економічної політики держави є побудова моделі розвитку села, що відповідає стандартам рівня життя громадян розвиненої європейської країни. Нинішня ситуація потребує напрацювання дієвих механізмів створення сприятливих умов для інтегрованого розвитку сільських територій, конкурентних внутрішніх і зовнішніх ринків для аграрного сектору та вирішення соціальних проблем у сільській місцевості [235]. Вивчаючи цю проблему, доцільно опиратися на досвід і світову практику розвитку сільських територій. Зокрема, такої думки дотримуються ряд вчених, а саме Талавиря М. [157; 159], Газуда М., Газуда Л. [158]. У дослідженнях зосереджується увага саме на досвіді Європейського Союзу, який можливо застосувати при опрацюванні програм розвитку сільських територій у процесі євроінтеграції України. Таким чином, вдасться сформулювати ефективний економічний механізм державної підтримки за сучасними стандартами.

Сільська місцевість відіграє значну роль у функціонуванні економіки України та Польщі. Сільське господарство як важлива стратегічна галузь національної економіки України [94] забезпечує продовольчу безпеку країни та створює робочі місця для населення. Водночас сільське господарство посідає помітне місце у створенні валового внутрішнього продукту (близько 20%) [38]. Особливе значення у функціональних перетвореннях сільських територій має



комплексний процес урбанізації. Чітка концентрація несільськогосподарських суб'єктів господарювання та надто високий рівень урбанізації сіл у безпосередній близькості від метрополії доводять високу взаємозалежність обох процесів [206]. Пошук нових джерел доходу, а відтак і розширення наявних функцій (багатофункціональність сільського господарства та сільських територій), відбувається як у Польщі [240; 256; 372], так і в Україні.

Термін «сільська територія» трактується неоднозначно, оскільки його можна тлумачити у функціональному, географічному й демографічному аспектах, а також у контексті досягнутих економічних показників, рівня технічної та соціальної інфраструктури, доступності послуг чи транспортної досяжності. Сільські території, які раніше називали сільськогосподарськими, зазвичай ототожнювалися з домінуванням сільськогосподарської функції або лісового господарства і пов'язаними з ними обробкою та послугами. Галузевий підхід (тобто ототожнення сільськогосподарської території з сільською та сільськогосподарського населення з сільськими жителями) у дослідженнях сільських територій переважав у Польщі до 1990-х років [246]. Натепер такий чіткий зв'язок між сільською територією та сільським господарством не є виправданим. Як зазначає польська дослідниця Єзерська-Толе А. [234], «процес деаграризації економічних структур є нерівномірним і зосереджений у сільській місцевості, розташованій у безпосередній близькості від великих міських центрів». Це впливає на розвиток сільських територій по всій країні та є просторово диверсифікованим. Важливими детермінантами цього процесу слід назвати: просторове розпорощення соціальної та економічної діяльності (включаючи сільськогосподарську), більша різноманітність соціальних та економічних структур, обмежений доступ до послуг і товарів. На відміну від міст сільська місцевість також характеризується просторовою дисперсією щільності населення.

При визначенні сільських територій враховується також просторовий критерій, в якому визначальною є відстань від міського центру. В Польщі ці

території також сприймаються як місце людської діяльності, що характеризуються відносно низькою щільністю населення, дисперсним постійним поселенням і екстенсивним землеробством (розширенням оброблюваних земельних площ) [187]. Після політичної трансформації, з огляду на економічні проблеми, поступово з часом було розроблено концепцію інтегрованого розвитку сільського господарства та сільських територій, яка базується на багатофункціональності сільських територій [188; 206; 242; 245; 246; 342; 343]. З 2010 року в Україні спостерігається підвищення ступеня механізації сільського господарства. Як наслідок, це призводить до дедалі меншого використання людської праці. Змінилася також роль лісового господарства, яке донедавна постачало переважно будівельне дерево та дрова, а також дичину. Нині його роль змістилася у бік функцій, пов'язаних із туризмом, рекреацією, товарами природного середовища (екосистемними послугами) та зеленого туризму.

Українські дослідники трактують термін «сільська місцевість» також по-різному. Павлов О. [102] вважає сільську територію неоднорідною за функціонально-просторовою ознакою стосовно розвитку соціальних структур і характеристик самого простору, що складається з житлових масивів, населення, промислових комплексів, технічної інфраструктури, сільськогосподарських та інших територій, де ведеться економічна, соціальна та інша діяльність з урахуванням охорони навколишнього природного середовища та їх ресурсного потенціалу. Гончаренко І. [33; 35] зазначає, що сільська територія – це складна і багатофункціональна природна, соціально-економічна та виробничо-господарська структура, що характеризується сукупністю певних ознак: площі території, ландшафтної специфіки, чисельності та типу зайнятості, видового різноманіття рослинного та тваринного світу, характеру і структури виробництва, рівня розвитку соціальної, технічної та виробничої інфраструктури тощо.

Сільська місцевість України перебуває у складному становищі, оскільки погіршується стан природно-ресурсної та екологічної ситуації, соціальної інфраструктури та системи соціальних послуг (охорона здоров'я, культура, освіта), а також технічної інфраструктури. Знизився рівень життя, показники безробіття зростають, що стимулює економічну міграцію та відтік молоді з села в місто. Рівень оплати праці в сільському господарстві у 2020 р. залишився одним із найнижчих серед інших галузей економіки – 9,5 тис. грн (брутто). Слід зазначити, що середня заробітна плата в Україні станом на згаданий рік становила 14,2 тис. грн. Водночас, лише 2721,2 тис. осіб (17% від загальної кількості зайнятих) офіційно працювали у сільському, лісовому та рибальському секторах, де переважає зайнятість в особистих селянських господарствах [94]. Доходи сільських домогосподарств у 2020 р. були на чверть нижчими від міських. Частка доходу в особистому селянському господарстві постійно зменшувалася, а це означає, що 23% сільських домогосподарств мали середній дохід на душу населення нижчий від прожиткового мінімуму (у містах – 10,2%). Серед жителів сільської місцевості рівень бідності був у 1,7 раза вищий, ніж у містах, як у відносному, так і в абсолютному вираженні. За рівнем життя бідними вважалися 39% сільських домогосподарств, тоді як у містах цей відсоток становив 19% [94]. У науковому доробку Ткачука В. зазначено, що соціальна інфраструктура села повинна задовольняти життєві потреби населення і саме цим сприяти розвитку сільської економіки. Відсутність важливих структурних елементів соціальної сфери є вагомим причиною занепаду сільських територій [163]. Прокопа І. В. наголошує на необхідності «збереження сільських спільнот і підвищення якості їх життя як напрям інклюзивного розвитку територіальних громад, ... , потребує активного сприяння в межах різних видів державної політики, насамперед аграрної і регіональної» [130; 131]. Відповідно до наведених аргументів варто наголосити, що сільський розвиток потребує комплексного підходу до розв'язання всіх проблем сільської місцевості. Саме тому невідкладним завданням постає створення соціально-економічного

середовища, яке б сприяло підвищенню престижності проживання в сільській місцевості [162].

Важливою умовою розвитку сільських територій є активізація місцевої влади, яка має не лише фінансові повноваження, а й відповідні ресурси та чітке нормативне забезпечення. Водночас місцеве самоврядування має враховувати характер певної територіальної одиниці, що впливає з природних, соціально-економічних умов, розташування та державної політики [78]. У Польщі національні умови, правові та фінансові інструменти, а також інструменти в межах Спільної сільськогосподарської політики (САП) та інших політик ЄС, що стосуються сільських територій, мають вагомe значення [246].

Більш детально розглянемо проблеми розвитку сільських територій в Україні. Отже, сільська місцевість є важливою підсистемою соціально-економічної та екологічної економіки країни. У ній зосереджені значні людські, природні та виробничі ресурси, а також різноманітні сфери послуг, тому сприяння їх розвитку значно покращує стан економіки та зміцнює продовольчу безпеку. У сучасних умовах більшість сільських територій характеризується низьким рівнем соціально-економічного розвитку, обмеженим спектром трудового потенціалу та видів праці, а сільськогосподарська діяльність постає основною формою діяльності. Сезонність виробництва, яке є невід'ємною частиною сільського господарства, призвела до високого рівня безробіття в сільській місцевості. Кількість фермерів, які мігрують до міст, зростає, а стан виробничої та соціальної інфраструктури погіршується [81].

У трансформації аграрної структури, зокрема розвитку фермерських господарств, які донедавна були основою функціонування сільської місцевості в Україні, потрібно виділити три важливі етапи, що впливають з правових умов. Перший етап – це створення основ нової системи сільського господарства, що було однією з цілей ринкових перетворень в аграрному секторі України. Відповідно до прийнятого у грудні 1991 року Закону України «Про селянське (фермерське) господарство» [125], особисте селянське господарство визнавалося

рівноправною формою з іншими організаційно-виробничими формуваннями у сільському господарстві. Місцевим радам народних депутатів було доручено до 20 січня 1992 р. вирішити питання про відчуження земель колгоспів, радгоспів та інших сільськогосподарських підприємств і організацій площею не менше 7- 10% сільськогосподарських угідь кожної одиниці. Ці землі мали бути надані громадянам, які мають намір займатися сільським господарством. Новостворені господарства звільнялися від оподаткування на три роки, а в селах із недостатньою кількістю трудових ресурсів – на п'ять років. На період становлення нових структур надавалася фінансова допомога для модернізації технічної інфраструктури, придбання обладнання тощо. Було створено Український фонд підтримки селянських (фермерських) господарств, який із часом трансформувався в Український державний фонд підтримки фермерських господарств («Укрдержфонд»). Через нього велася діяльність, спрямована на стимулювання розвитку сільського господарства.

Наступним етапом стало прийняття Указу Президента України від 3 грудня 1999 р. «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» [122] та прийняття Верховною Радою України нового Земельного кодексу (1999 р.) [57]. Відповідно до цього Указу земельні паї членів колгоспів перетворювалися на присадибні ділянки, державні сільськогосподарські підприємства ліквідовувалися, а на їх виробничих землях і одноосібних господарів створювалися нові виробничі формування, у тому числі фермерські господарства (ФГ). Таким чином, у 2000 р. кількість ФГ зросла до 38,4 тис. одиниць і продовжувала збільшуватися, досягнувши у 2007 р. 43,4 тис. одиниць. Після 2000 року стан сільського господарства покращився з можливістю розвитку нових формувань, а також постала необхідність їх адаптації до ринкових економічних механізмів, які на той час зароджувалися в Україні. У розвитку останніх переважала концентрація діяльності, спрямованої на забезпечення сприятливого інституційного середовища, ринкової інфраструктури, системи державної підтримки й інших умов для відродження

виробництва оптових партій продукції. Це ускладнювало розвиток сільського господарства, сповільнювало його зростання і навіть призводило до зменшення чисельності ФГ. Водночас, господарства приватної форми власності, які продовжували працювати, адаптуючись до існуючих умов, нарощували виробництво та створювали нові підприємства [136].

У 2010-2015 роках відбулося відчутне зменшення кількості фермерських господарств. Значною мірою це було спричинено зняттям із реєстрації фермерських господарств, розташованих в Автономній Республіці Крим і частині Донецької та Луганської областей, у зв'язку з їх окупацією. Як наслідок, кількість ФГ зменшилася на 1,1 тис., що також стало наслідком ліквідації господарств через несприятливі умови праці та інші обставини (зокрема, військові дії в «сірій» зоні на Донбасі – понад 650 господарств). Показово, що зі збільшенням загальної кількості фермерських господарств до 1834 одиниць у 2016-2017 рр., частка сільськогосподарських угідь зменшилася у 1211 господарствах. При цьому постійно збільшувалася середня площа сільськогосподарських угідь фермерських господарств, яка у 2005 р. становила 93 га, у 2010 р. – 132 га, у 2015 р. – 136 га, а у 2017-му – вже 149 га. Водночас спостерігалася тенденція до зменшення частки продукції тваринництва в структурі виробництва господарств (наприклад, у 1995 р. вона становила 14,5%, у 2000-му – 7,1%, а у 2017 р. – 6,5%).

У 2014-2020 рр. в Україні проведено успішну адміністративно-територіальну реформу (децентралізацію), котра розширила повноваження органів місцевого самоврядування та змінила адміністративно-територіальний поділ. Децентралізація відкрила значні перспективи для місцевого самоврядування, надання можливостей для самостійного вирішення місцевих проблем, зокрема щодо підвищення ролі громадян, та впливу на процес прийняття і реалізації рішень для забезпечення належних умов для соціального й економічного розвитку [95; 142]. Дані про адміністративно-територіальний поділ в Україні після реформи 2020 року наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Кількість адміністративно-територіальних одиниць в Україні по регіонах  
станом на 01.01.2021 року**

Тип адміністративної одиниці	Кількість
Райони	140
Територіальні громади	1 469
Міста	461
Селища	882
Села	28 372

*Джерело:* Сформовано автором за даними Державної служби статистики України.

Концепція адміністративно-територіальної реформи чітко визначила низку проблем місцевого самоврядування [119]:

- надмірна роздробленість територіальних громад і відсутність фінансової самостійності органів місцевого самоврядування;
- надто високий рівень дотаційності більшості місцевих бюджетів;
- розвиток місцевого самоврядування фактично лише на рівні міст обласного значення;
- протягом 1991–2016 рр. зменшення чисельності сільського населення на 2,5 млн осіб, відповідно й кількості сіл на 348;
- низький рівень життя більшості населення територіальних громад, що обмежує всебічний розвиток людини, її самореалізацію та захист належних їй прав;
- неналежна якість інфраструктури та технічних мереж;
- недостатній рівень професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, що призводить до низької ефективності управлінських рішень [95].

Ці питання є надзвичайно важливими при ухваленні рішення про створення підприємства, оскільки бізнесу важливо отримати максимальний прибуток. У сільській місцевості, враховуючи вищезазначені характеристики, компанія, яка потребує великої кількості працівників або орієнтована на місцеві

ринки, не працює так ефективно та економічно, як у великих містах чи густонаселених міських районах [96].

Політика сільського розвитку в нашій країні передбачає переважно субсидування сільськогосподарського виробництва з метою збільшення доходів фермерів за рахунок державної допомоги, а не ринкових інструментів. Штучне збільшення доходів від субсидій не зупинило депопуляцію сільської місцевості, оскільки новітні технології дедалі більше поширюються у сільськогосподарському виробництві та призводять до природного скорочення зайнятості. Рівень надання послуг і соціальної захищеності сільських територій залишався нижчим від міського. Для покращення матеріального становища сільських жителів надавалися державні дотації для фермерів. Ця форма підтримки частково сприяла збільшенню обсягів сільськогосподарського виробництва та добробуту частини сільського населення, але не вирішила проблему в цілому, оскільки чисельність населення у сільській місцевості зменшилася (рис. 2.1) [96].

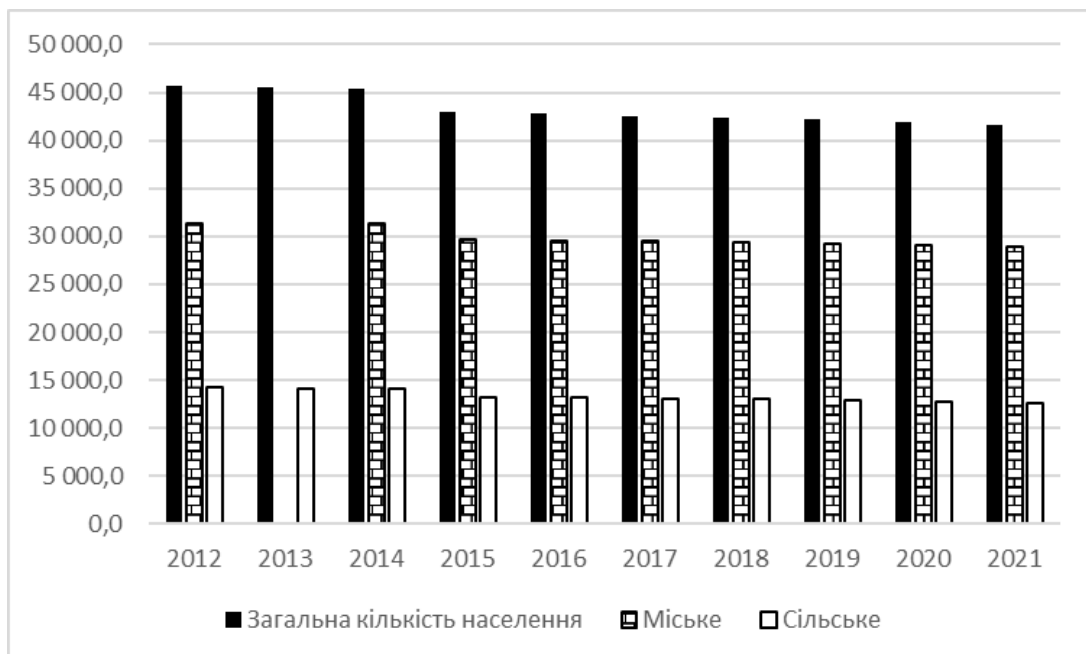


Рис. 2.1. Чисельність міського та сільського населення України, 2012-2021 рр.

*Примітка:* Показники за 2015-2021 рр. не включають тимчасово окуповану територію АР Крим та м. Севастополь.

*Джерело:* Розроблено автором за даними Державної служби статистики України [94].



З метою вирішення проблеми зменшення чисельності населення було запроваджено зміни в політиці щодо адресної допомоги через субсидії від сільськогосподарського сектору для підтримки інтегрованого розвитку сільської місцевості. Аналіз зміни чисельності населення протягом 2012–2021 рр. засвідчив, що міське населення повільно зростає (приблизно на 0,1% на рік). У 2021 р. міське населення становило 70% від загальної кількості населення країни, що є одним із найвищих показників у Європі [94]. Однак, відмінності в якості життя сільських і міських жителів не зменшуються. Незважаючи на зменшення чисельності населення в усіх категоріях розселення (див. рис. 2.1), в Україні триває процес урбанізації.

Сільська місцевість зменшується швидше, ніж міська, а чисельність населення зростає саме у великих містах. Згідно з даними Державної служби статистики України за 2020 рік, рівень життя в сільській місцевості був однозначно нижчим:

- рівень бідності сільського населення відчутно вищий, ніж міського (80% бідного населення України проживає в селі);
- середня тривалість життя мешканця міста – 72 роки, а сільського – 69 років;
- рівень заробітної плати теж нижчий на селі.

Зміни в структурі населення зумовлені різною демографічною ситуацією в містах і селах, яка істотно впливає на раціональне розміщення та оптимальний розвиток продуктивних сил.

Зі статистичних даних, наведених у табл. 2.2, видно, що житловий фонд в цілому збільшився як у міській, так і в сільській місцевості. Загальна кількість квадратних метрів у цілому по країні зросла на 2,2%, тоді як у міських мешканців на 3,2%, а у сільських лише на 0,5%. Це свідчить про те, що тенденція до поліпшення житлових умов посилюється насамперед серед міського населення.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика житлового фонду в Україні, млн м<sup>2</sup>

Житловий фонд	2018	2019	2020	Динаміка змін у 2018-2020, %
Усього житловий фонд	993,3	1011,4	1014,8	2,2
Житловий фонд у міській місцевості	605,5	621,3	624,9	3,2
Житловий фонд у сільській місцевості	387,8	390,1	389,9	0,5

Джерело: Розроблено автором за даними Державної служби статистики України [97].

У свою чергу, статистичні дані табл. 2.3 дають підстави для висновку, що умови життя в місті дуже відрізняються від умов життя в селі. У 2020 р. забезпеченість міст водопостачанням була на 39,6 % вища, ніж у сільській місцевості. Лише газопостачання мереж у сільській місцевості було вищим на 2,1 %. Якщо аналізувати тенденції щодо всіх видів облаштування, то можна бачити певне зростання, за винятком газового обладнання. Припускаємо, що це пов'язано із підвищенням цін на газ і поступовим переходом території на альтернативні види опалення.

Таблиця 2.3

## Облаштованість помешкань за територією розміщення в Україні, %

Роки	2018		2019		2020		Динаміка змін 2018-2020	
	міська	сільська	міська	сільська	міська	сільська	міська	сільська
Територія								
Комунальні послуги								
Водопостачання	78,1	37,4	78,2	38,3	78,2	38,6	0,1	1,2
Каналізація	76,9	33,8	77,1	34,5	77,1	34,8	0,2	1,0
Опалення	78,5	55,4	78,6	55,7	78,6	55,5	0,1	0,2
Газ	82,2	84,3	81,8	83,7	81,5	83,2	-0,7	-1,1
Тепла вода	62,4	24,4	61,6	25,0	61,0	25,2	-1,4	0,8

Джерело: Розроблено автором за даними Державної служби статистики України [94].

Варто наголосити, що після проведення детального аналізу по областях України, встановлено що Тернопільська область була одним із лідерів впровадження реформи децентралізації (2014-2020 рр.), адже в ній було створено найбільше територіальних громад – у 2017 р. вони охопили вже 34% території області. На початку адміністративно-територіальної реформи область налічувала 17 районів, 4 міста обласного значення, 14 міст районного значення, 18 селищ міського типу та 1023 сіл. Після реформи місцевого самоврядування в Україні у Тернопільській області було створено 3 райони, які склалися з 55 територіальних громад, що охоплювали 677,7 тис. населення (64,8%), 7 тис. км<sup>2</sup> області (50,9%), 314 сіл і селищ міського типу (51,1%) і 536 селищ (50,7% [95]).

Як і в цілому по країні, кількість сільського населення в Тернопільській області (як правило, сільськогосподарського) показує чітку тенденцію до зменшення. На кінець 2020 року цей показник становив 1038,7 тис. осіб. Порівняно з 2011 роком (1084,1 тис. осіб) чисельність населення зменшилася на 45,4 тис. осіб [94; 98].

Тернопільська область є важливим виробником продуктів харчування в Україні [178]. За статистичними даними Департаменту економічного розвитку і торгівлі Тернопільської ОДА, показник виробництва сільськогосподарської продукції на одну особу населення в згаданій області вищий, ніж у цілому по країні (це стосується круп, картоплі, молока і м'яса, меншою мірою овочів і плодів). У 2015-2020 рр., як і по Україні, спостерігалось незначне зниження виробництва майже всієї сільськогосподарської продукції. Такий стан можна пояснити реформуванням сільського господарства. У 2019 р. всіма категоріями господарств області вироблено валової продукції сільського господарства (у постійних цінах 2016 року) на суму 24,3 млрд грн, що становить 97,8 % до 2018 р., зокрема рослинництва 19,7 млрд грн, тваринництва 4,5 млрд грн, що до 2018 р. відповідно 96,8 і 102,2 %. Це свідчить про те, що в аналізованому періоді в Тернопільській області більш раціонально використовувалися сільськогосподарські угіддя.

Нинішній стан розвитку України в умовах ведення війни, що характеризується кризовими явищами в економіці та соціальною нерівністю, потребує особливої уваги й опрацювання засад створення та ефективного використання трудового потенціалу, особливо в сільському господарстві. Створення нових робочих місць у сільській місцевості нерозривно пов'язано з демографічною ситуацією на селі. В українському суспільстві вже тривалий час відбуваються значні зміни, які призвели до зникнення сіл і погіршення якості життя сільських жителів. Тому людський капітал постає стратегічним фактором ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств у нестабільних умовах розвитку ринкових відносин в Україні. Незалежно від того, наскільки інноваційними є сільськогосподарські ресурси та інструменти, їх ефективне використання завжди залежатиме від основного виробничого ресурсу – тих людей, які працюють на місці [39]. Основою переходу до комплексного розвитку, тобто багатофункціональності сільських територій, вбачається використання вже наявних ресурсів для обмеження зростаючої тенденції освоєння нових територій. Важливим показником є інвестування як критерій при запровадженні нових форм господарської діяльності (переробка продукції, зелений туризм, органічне землеробство). Такі структурні зміни можуть збільшити можливості для економічного й соціально-культурного розвитку, покращити якість життя в сільській місцевості.

Наступним етапом у дослідженні є вивчення проблем розвитку сільських територій в Польщі для проведення порівняння. У цій країні сільські території зазнали відчутних економічних, структурних і просторових змін. Проте все ще існують вагомі потреби щодо сталого розвитку сільської місцевості з урахуванням ресурсів природного середовища та економічної ситуації. Через різноманітні проблеми розвитку важко виробити для їх вирішення єдину політику. У результаті реалізації принципів економічної політики попередніх періодів планування кожний регіон потребував власних детальних приписів сільського розвитку. Політика щодо цього напрямку та цивілізаційна

нерозвиненість призвели до того, що на деяких із цих територій не склалися відповідні європейським стандартам прийнятні правила формування функціональної та просторової структури, соціально-економічного розвитку [246; 332; 343; 373].

Сільські території характеризуються просторовою розпорошеністю поселень, низькою щільністю населення, процесом старіння суспільства та депопуляції, а проблеми, пов'язані із субурбанізацією (зростання приміської зони великих міст), постають на територіях, прилеглих до великих міст. Історично на сільських територіях розміщувалося сільське та лісове господарство, котрі потребували значних просторових ресурсів і використовували їх. Технічний прогрес у сільському господарстві та сільськогосподарських науках призвів до зменшення кількості людей, зайнятих у сільськогосподарському виробництві та виробництві продуктів харчування [188; 343]. Сто років тому одноосібне ведення сільського господарства було джерелом доходу для приблизно 85% населення, тоді як на 2020 р. у галузі зайнято близько 12% національної робочої сили [330].

Перехід до парламентської демократії наприкінці 1980-х років започаткував низку реформ децентралізації. Ці реформи зменшили кількість воєводств (1999 р.) у Польщі й було встановлено проміжний рівень управління між національним і місцевим рівнями (повіт). Адміністративно-територіальний поділ Польщі нами показано в табл. 2.4. Децентралізація підвищила роль воєводств у реалізації політики розвитку сільських територій. Тому на сьогодні кожне воєводство зобов'язано розробити власну стратегію розвитку, яка визначає ключові його можливості щодо розвитку регіону. Місцева влада значною мірою взяла на себе визначальну роль розвитку сільської місцевості. Однак сфера діяльності місцевого самоврядування регулюється на законодавчому рівні. Місцеві та муніципальні органи влади забезпечують жителів соціальною та технічною інфраструктурою, обраними послугами, які

підтримують місцевий економічний розвиток і забезпечують належну якість життя для місцевих громад [318; 378].

Таблиця 2.4

**Адміністративно-територіальний поділ Польщі у 2020 р.**

Тип адміністративної одиниці	Кількість
Воєводства	16
Повіти	314
Міста на правах повітів	66
Гміни	2477: 302 міських (у тому числі 66 зі статусом міста з повітовими правами), 1537 сільських і 638 місько-сільських

*Джерело:* Сформовано автором на основі даних Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego [288].

З 2010 року, а найбільше в межах великих міських агломерацій, спостерігається міграція населення із села до міста. Мігрують як працюючі в пошуках житла зі зручним доступом до роботи, так і пенсіонери, які прагнуть покращити умови життя на пенсії [302].

Структура розселення в Польщі охоплює велику кількість малих і середніх міст, а також сільських територій, які мають вищу густоту населення, ніж у середньому в країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД). Це створює можливості для зміцнення зв'язків між сільською та міською структурами поселення. Сільські поселення поблизу міст характеризуються вищою динамікою розвитку, ніж периферійні території; крім того, вони досягають економічних показників, порівняних із показниками міських територій. Розвинені сільські райони поблизу менших міських центрів також сприяють розвитку міст шляхом спільного створення динамічнішої регіональної економіки [183; 280; 281].

За даними Центрального статистичного управління (GUS) [290], у 2021 р. в сільській місцевості Польщі кількість сільських жителів становила 15,3 млн

осіб (40,3% населення країни) (рис. 2.2). У країні налічується понад 52 тис. сільських територій (52 477). У середньому в одному селі проживає 292 особи. Безперервне зростання зазначених показників з 1999 року (14,6 млн, 38,1%) значною мірою зумовлено міграцією населення з великих міських центрів на околиці міст, які вже належать до територій, адміністративно відокремлених як сільські (з цих причин міське населення за цей період скоротилося на понад 570 тис. осіб) (рис. 2.2). Наслідком цього є додатне сальдо міграції на селі, що спостерігається з 2000 року (притік населення з міст щороку зазвичай перевищує негативне сальдо зовнішньої міграції), в середньому 28,2 тис. щорічно. Незважаючи на це, у деяких воєводствах (таких як Люблінське, Любуське, Опольське, Підляське, Свентокшиське) кількість сільського населення зменшується, на що також впливають зміни територіального поділу (наприклад, надання селам статусу міста, збільшення території міст Жешув і Зелена Гура за рахунок сусідніх сільських гмін, GUS 2020).

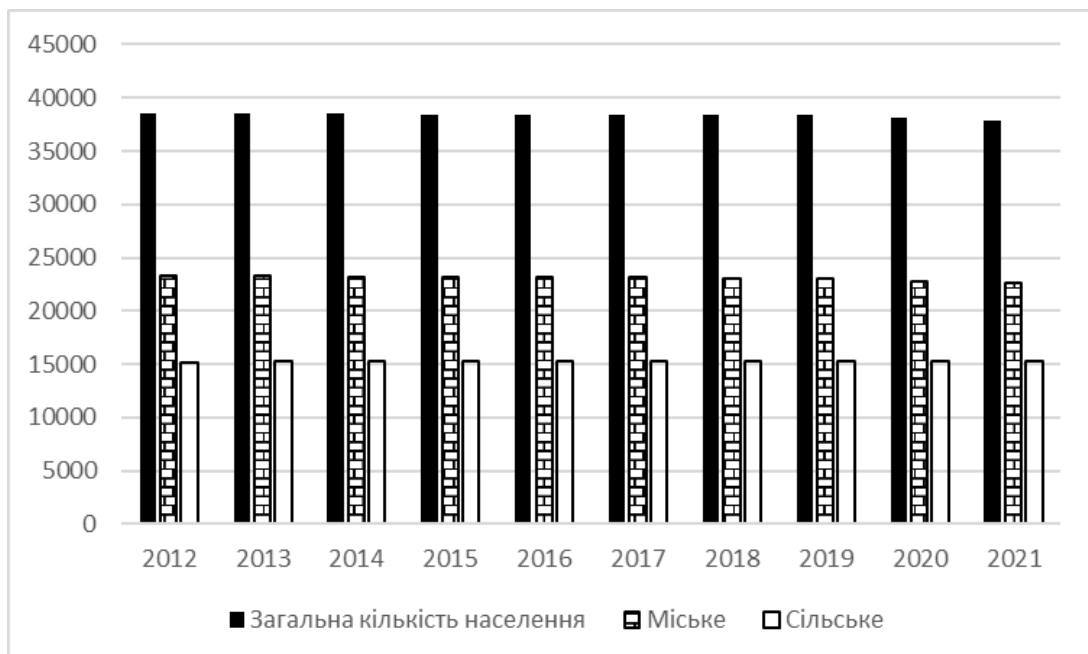


Рис. 2.2. Чисельність населення Польщі, 2012-2021 рр.

Джерело: Сформовано автором на основі даних Głównego Urzędu Statystycznego [288].

Міграція з міст у сільську місцевість динамічно зростає навколо великих міських агломерацій. Це пов'язано з нижчими цінами на житло або витратами на його будівництво, а також економічним зростанням, що дає змогу людям жити ближче до природи. Своєю чергою, процес міграції із сільської місцевості до міста зумовлений поїздками, пов'язаними з роботою чи навчанням [324].

У сільській місцевості, де чисельність населення зменшилася, вживаються заходи щодо подолання негативних наслідків цього процесу. Один із них – зниження податкової бази, що призводить до проблем із доступом до інфраструктури й дефіциту робочої сили на ринку праці. У результаті деякі периферійні села можуть частково обезлюднюватися, що спричинить додаткові проблеми, пов'язані з охороною культурної спадщини [378].

Факторами, які найбільше впливають на несприятливі демографічні зміни у сільській місцевості, визначено:

- відсутність роботи та низька заробітна плата, що призводить до неможливості отримати дохід, достатній для утримання себе та сім'ї на задовільному рівні;

- невідповідність структурних посад, зокрема відсутність можливостей професійного й особистісного розвитку, що спричиняє класичний «відтік мізків» у молодших вікових групах;

- конкурентоспроможна заробітна плата та професійна конкуренція, кращі робочі місця у великих внутрішніх центрах з Варшавою включно, країнах Західної Європи [339].

Згідно зі статистичними даними, наведеними у табл. 2.5, усі житлові умови в сільській місцевості характеризуються значно нижчим рівнем, ніж у містах. Найскладніша ситуація склалася з газовою мережею, адже сільські помешкання п'ятикратно гірше обладнані – у 2020 р. доступ до газопостачання мали лише 26% будинків, тоді як у містах – 72,3%.



Таблиця 2.5

## Облаштування житла за типом місцевості в Польщі по роках, %

Облаштування	2018		2019		2020		Динаміка змін 2018-2020	
	Міська	Сільська	Міська	Сільська	Міська	Сільська	Міська	Сільська
Водопостачання	99,1	92,3	99,1	92,4	99,1	92,5	–	0,2
Туалет	97,3	86,6	97,3	86,8	97,4	87,0	0,1	0,4
Ванна кімната	95,6	83,1	95,7	83,3	95,7	83,5	0,1	0,4
Газ з мережі	71,4	22,5	71,5	23,7	72,3	26,0	0,9	3,5
Центральне опалення	87,7	72,0	87,9	72,3	88,0	72,7	0,3	0,7

*Джерело:* Розроблено автором на основі даних Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego.

Структура сільської місцевості в Польщі залежить від історично сформованих умов розвитку та наявності міських ринків, а найперше – ринку праці. Слід зазначити, що подальші зміни в окремих типах функціональних сільських територіальних одиниць [185; 246] знаходять прояв безпосередньо в диференціації показників економічного розвитку та впливі соціальних факторів. Результати моніторингових досліджень сільського розвитку [343] показують різницю у спрямованості змін на заході та сході країни. На заході Польщі спостерігається збільшення багатofункціональності економічної структури, а на сході – дуалістичні зміни:

- 1) у бік домогосподарств із диференційованими доходами (у південно-східній частині);
- 2) посилення ролі сільського господарства як бізнесу в місцевій економічній структурі (у північно-східній частині).

Польське сільське господарство все ще перебуває на етапі адаптації до нової моделі сталого, багатofункціонального та ринкового виробництва в межах САП. Воно забезпечило продовольчу самозабезпеченість країни – 98% у 2017 р., завдяки чому сформовано високий рівень продовольчої безпеки громадян [343]. У Польщі, яка є членом ЄС, Європейська політика сільського розвитку сприяє

вирішенню багатьох економічних, екологічних і соціальних проблем у сільській місцевості. Напрями розвитку сільської місцевості встановлюються в межах САП (наприклад, підтримка системи прямих платежів фермерам та фондів для управління сільськогосподарськими ринками [246]). При цьому сільське господарство Польщі характеризується процесом інтенсивного розвитку, адже підвищується рівень спеціалізації, ефективності та інтенсивності виробництва. Динаміка змін поглиблює вже існуючі регіональні відмінності в галузі рослинництва [244].

Люблінське воєводство – регіон, що найбільше пов'язаний із сільським господарством у Польщі. Він розташований у східній частині країни і займає площу 25,1 тис. км<sup>2</sup>. Адміністративний устрій воєводства охоплює: 20 повітів, 4 міста з повітовими правами (Бяла-Подляска, Хелм, Люблін, Замость), 213 гмін (зокрема, 170 – сільських, 23 – місько-сільських і 20 – міських), 47 міст, 4044 сільських місцевостей та 3730 сіл [330].

Сприятливе середовище для сільськогосподарської діяльності в цьому регіоні здебільшого формується придатними ґрунтово-кліматичними умовами та великою часткою сільськогосподарських угідь [185; 205]. Обізнаність із ситуацією в сільському господарстві Люблінського воєводства – необхідна умова для прийняття ефективних рішень як суб'єктами господарювання в цьому секторі, так і представниками регіональної та місцевої влади, до повноважень яких віднесено реалізацію аграрної політики. Варто зазначити, що у 2018 р. в Люблінському воєводстві найбільшу площу займали сільськогосподарські угіддя (17,5 тис. км<sup>2</sup>), що, за даними GUS, становили 70,9 % від загальної площі цієї адміністративно-територіальної одиниці. За згаданим показником воєводство займає перше місце в країні (у середньому – 51,6 %). Сільськогосподарське виробництво в цьому регіоні в основному має рослинницький напрям. Тому воєводство посідає провідні позиції у вирощуванні багатьох сільськогосподарських і плодових культур, зокрема, малини, смородини та агрусу [308].

За результатами дослідження можна дійти висновку, що в Україні сільські території традиційно асоціюються з агробізнесом, тоді як у Польщі вони характеризуються низкою інтегрованих процесів, які помітно впливають на їхній розвиток. Зауважимо, що в обох країнах існують розбіжності у визначенні поняття «сільська місцевість» [33; 102; 187; 246; 342]. В аграрних секторах України та Польщі відчутний прояв проблем, які мають негативні наслідки як для розвитку сільського господарства, так і для рівня життя сільського населення. Зокрема, відсутня комплексна державна фінансова підтримка сільських жителів і соціальних служб. Диспропорція у структурі зайнятості на селі, надмірна фізична праця в особистих селянських господарствах, деградація людського капіталу, низький рівень розвитку соціальної інфраструктури та недосконала структура сільських виробничих секторів негативно впливають на рівень життя сільського населення [38; 39; 343]. Специфіку природного потенціалу та проблеми сільськогосподарського виробництва можна простежити на прикладі подібності Люблінського воєводства [185] та Тернопільської області [177].

Із врахуванням світових тенденцій щодо зниження значення аграрного сектору, поняття сільського розвитку, безсумнівно, значно ширше, ніж поняття розвитку власне аграрного сектору. Тому питання формування соціально-економічних умов розвитку сільських територій набуває особливої актуальності та вимагає від держави і регіонів не лише активізації організаційної роботи щодо забезпечення належного рівня життя сільських громад, а й надвеликих обсягів фінансових ресурсів. У сільській місцевості обох країн, де існують економічні проблеми, необхідно активізувати діяльність щодо багатофункціонального розвитку [206; 240]. У цьому разі для України досвід Польщі може стати важливою основою визначення дієвих орієнтирів.

Адміністративно-територіальна реформа в нашій країні, спрямована на децентралізацію, передбачала рішення, які б найбільшою мірою корелювалися із соціально-політичними та економічними реаліями. Однак це не виключає

необхідності вивчення та впровадження у вітчизняну практику кращих результатів зарубіжного досвіду. Зокрема, польські здобутки, на нашу думку, є найбільш релеватними для України, зважаючи на схожість ментальних та соціально-економічних умов розвитку. Крім того, досвід Польщі забезпечує можливість сформувати об'єктивний, критичний погляд на процес реформування в Україні.

Отже, на підставі результатів викладеного вище порівняльного аналізу напрямів розвитку сільських територій Польщі та України можливо сформулювати такі висновки:

– територіальний поділ в Україні та Польщі був відчутно різний, але після завершення адміністративно-територіальної реформи він характеризується низкою спільних ознак;

– міське населення в Україні значно перевищує сільське, яке у 2020 р. становило лише 30% від загальної кількості жителів. Схожа ситуація була в Польщі, де сільське населення становило 39,8%. Відповідно у Тернопільській області в 2020 р. сільське населення становило 44,5%, а в Люблінському воєводстві – 53,5%;

– в обох країнах рівень життя в сільській місцевості однозначно нижчий, ніж у містах.

Можливим підґрунтям для розвитку сільських територій в Україні має стати розробка стандартів та рівня класифікації сіл, створення відповідно до них фінансових нормативів. Важливо, що використання теоретичного та емпіричного досвіду країн ЄС дозволить наблизити національну політику розвитку сільських територій до європейських стандартів і вимог згідно із стратегічною метою економічної політики України. Приклад Польщі свідчить про вагоме значення проведення адміністративно-територіальної реформи на найнижчому рівні територіального поділу країни, тобто на місцевому рівні, а також ґрунтового посилення ролі та економічного потенціалу місцевого самоврядування на сільських територіях.

## 2.2. Економічні засади ефективного розвитку сільських територій

Сільське господарство є важливою стратегічною галуззю української економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку України та значну кількість робочих місць. Водночас воно посідає помітне місце у створенні валового внутрішнього продукту. Умовою розвитку підприємств в аграрному секторі є відкрита система, яка передбачає вільний продаж землі, сприяє інвестиційній привабливості сільського господарства та забезпечує реалізацію права приватної власності всіма суб'єктами аграрних відносин. Така система дає змогу налагодити зв'язки між сільським господарством України та зовнішнім середовищем, вибудовує специфічний ланцюг взаємозв'язків. Тому ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі потребує адаптації їх до зовнішніх умов. На практиці, щоб досягти міцніших позицій на ринку, сільськогосподарські підприємства повинні використовувати стратегічні плани, що своєю чергою мають визначати бізнес-цілі, корельовані із витратами на виробництво, задля досягнення конкурентоспроможних цін [38].

Специфікою економічного розвитку України є унікальний природно-сировинний потенціал та ефективність використання людських ресурсів як виробника сільськогосподарської продукції. Сільськогосподарські підприємства у процесі своєї діяльності та виробництва характеризуються певними особливостями, які впливають на їх функціонування в умовах ринкової економіки. Розглядаючи особливості сільськогосподарського виробництва, слід зазначити, що в цій галузі економічний процес відтворення тісно переплітається з природним. Це знаходить прояв у тому, що результати господарювання в сільському господарстві залежать як від працівника, його професійної підготовки, так і від матеріально-технічного оснащення підприємства та стану навколишнього природного середовища. На ефективність аграрного сектору суттєво впливають природні чинники, наприклад, клімат та використання природних ресурсів – найперше землі, значення якої в сільськогосподарському

виробництві детермінується її специфічною властивістю – природною родючістю [101].

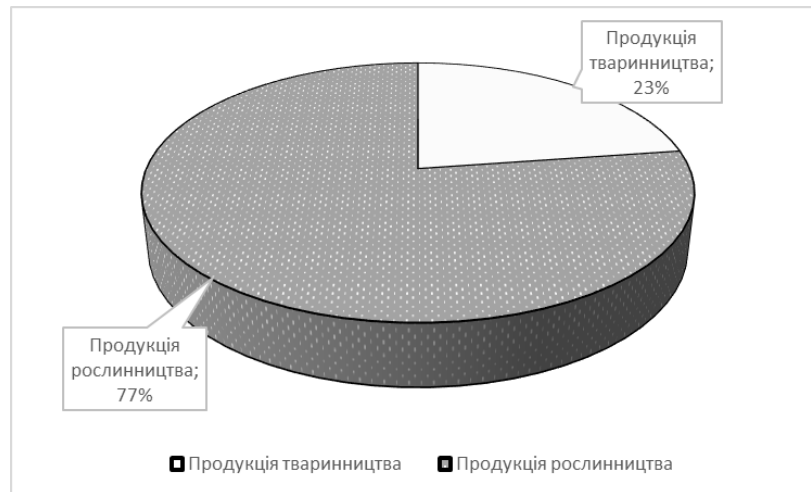


Рис. 2.3. Види та структура сільськогосподарського виробництва в Україні у 2020 р., %

*Джерело:* Сформовано автором на основі [1; 150, с. 27].

Дані рис. 2.3 свідчать про домінування рослинництва в аграрному господарстві України, що прийнято нами як обмеження в подальшому аналізі. Аргументом на користь такого обмеження також є те, що, за даними 2020 р. [1], у структурі експорту української харчової продукції до Європейського Союзу переважали продукти рослинного походження, а також олійних культур і рослинних жирів. Найважливішими сільськогосподарськими експортними товарами є соняшникова олія, кукурудза та пшениця. На рис. 2.4 наведено імпорт основних агропродовольчих товарів з України до ЄС у 2020 році.

Вигідне географічне розташування України дозволяє зменшити транспортні витрати й зумовлює розвиток економіки провідного виробника й експортера зернових та олійних культур. Надання Європейським Союзом митних преференцій Україні, що випливають з Угоди «Про поглиблені і всеохопні зони вільної торгівлі» (ПВЗВТ), сприяло зміцненню позицій української агропродовольчої продукції на спільному ринку ЄС. Аналіз спеціалізації регіонів України на рослинництві дає змогу виділити низку

регіонів: Київську, Житомирську, Хмельницьку, Вінницьку, Одеську, Херсонську, Запорізьку, Донецьку, Сумську, Полтавську, Дніпропетровську області.

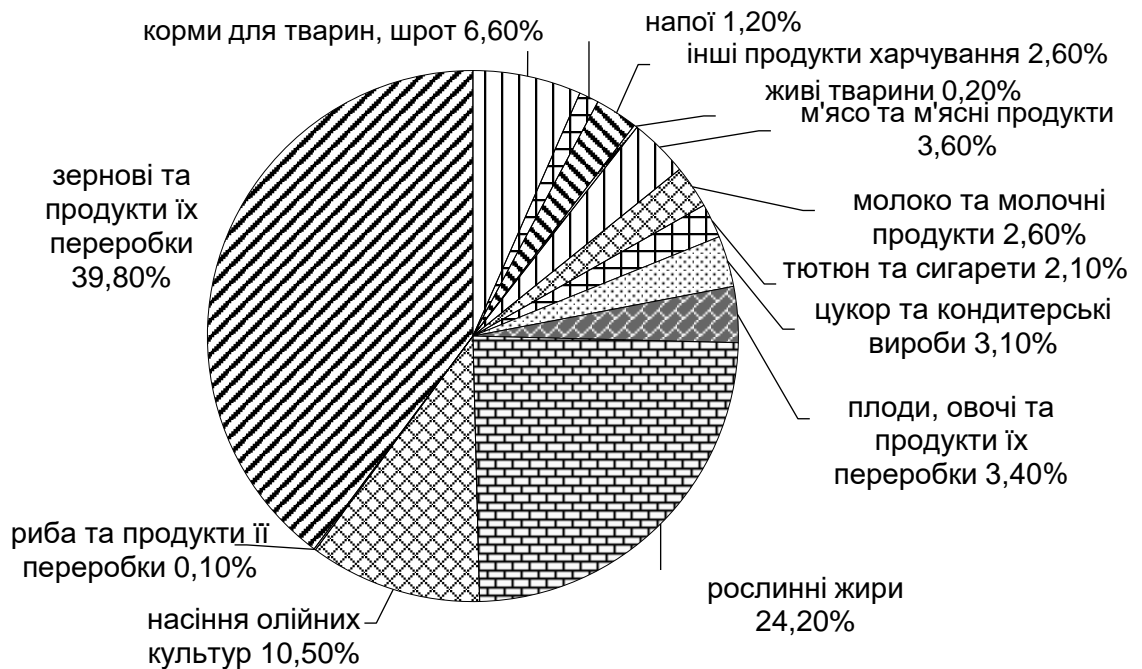


Рис. 2.4. Імпорт основних агропродовольчих товарів з України до Європейського Союзу у 2020 р., млн дол. США

Джерело: Сформовано автором за [351].

З 1991 року в Україні триває земельна реформа. Надважливим моментом у ній стало ухвалення 31 березня 2020 року Закону про скасування мораторію на продаж землі сільськогосподарського призначення, а також ухвалення пов'язаних із ним законів щодо подальших реформ. Запроваджений у 2001 р. мораторій заблокував появу так званої латифундії, тобто це скуплені за низькими цінами сільськогосподарські землі та їх концентрація в руках небагатьох великих підприємців, що неминуче призвело б до зубожіння невеликих фермерів. Реформа, ухвалена у 2021 р., лише обмежила площу земель, що перебувають у власності однієї особи, до 10 тис. гектарів.

Організаційно-правові форми суб'єктів господарювання в сільському господарстві відрізняються залежно від регіону. Чинне законодавство України

декларує три види власності: державну, комунальну та приватну. Господарський кодекс України залежно від форми власності передбачає такі види підприємств, зокрема сільськогосподарських:

- приватне підприємство, що перебуває у формі приватної власності громадян або суб'єкта підприємницької діяльності (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності;
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що перебуває у державній власності;
- підприємство змішаної форми власності (засноване на відносинах власності різних форм власності).

В аграрному секторі можуть створюватися та функціонувати підприємницькі структури всіх перелічених вище видів із різними організаційно-правовими формами. Загальні та спеціальні умови їх утворення встановлено законодавством. Упродовж останніх років частка суб'єктів у сільському господарстві, більшість з яких – підприємства, становила близько 4% від загальної кількості суб'єктів господарювання. У сільському господарстві України виділяють чотири основні групи сільськогосподарських товаровиробників (рис. 2.5) [36; 91].

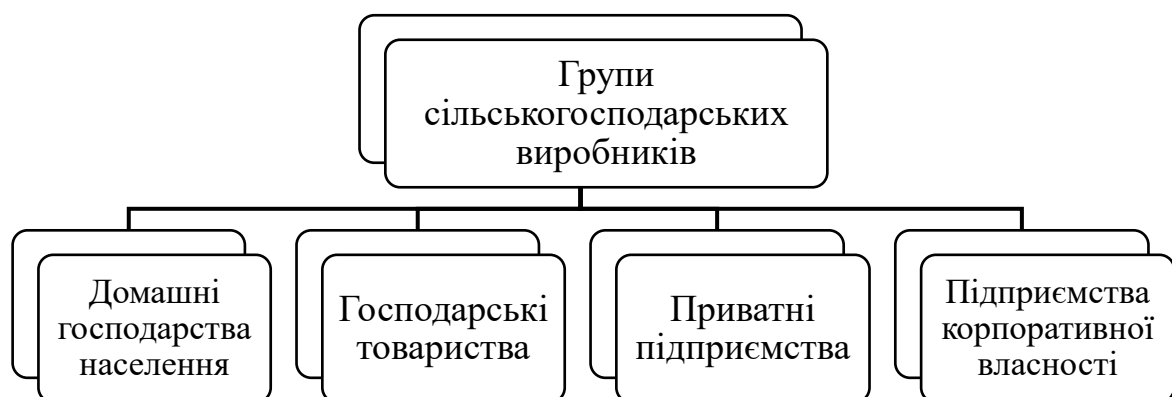


Рис. 2.5. Основні групи сільськогосподарських товаровиробників в Україні

Джерело: Розроблено автором за [91].



Кожна із вказаних вище груп сільськогосподарських товаровиробників має певні особливості, специфічні умови функціонування та різні перспективи розвитку:

1. Особисті господарства населення (у т. ч. фізичні особи-підприємці) не є юридичними особами та виробляють сільськогосподарську продукцію здебільшого для власних потреб, реалізуючи лише її надлишок. Фермерські господарства можуть створювати лише громадяни України. Діяльність таких господарств має базуватися на праці членів сім'ї фермера, але не виключає залучення найманих робітників.

2. Економічні партнерства (господарські товариства) можуть створюватися вітчизняними або іноземними партнерами чи шляхом залучення іноземних інвестицій. В аграрному секторі господарське товариство – найпоширеніша форма управління. Переважно господарські товариства представлені у формі товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств [40].

3. Приватними підприємствами в аграрному секторі визначено фермерські господарства та приватні сільськогосподарські підприємства. Приватні сільськогосподарські підприємства є юридичними особами, що діють на основі приватної власності й можуть створюватись як громадянами України, так і іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами.

4. Підприємства корпоративної власності (об'єднання), тобто різні форми кооперативів, в Україні можуть бути різних видів. Найчастіше це обслуговуючі кооперативи. Виробничий кооператив створюється виключно фізичними особами для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на основі їх обов'язкової участі на ринку праці з метою одержання прибутку. З іншого боку, обслуговуючий кооператив створюється фізичними та/або юридичними особами з метою надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження господарської діяльності. Відповідно до змін Закону «Про кооперацію» від 01.01.2023 р. розглядається також, ще одна форма кооперативу

– споживчий, який утворюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб для організації торговельного обслуговування, заготівель сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг з метою задоволення споживчих потреб його членів.

Таким чином, із врахуванням вище викладеного можна зробити висновок, що перші три типи організаційних форм сільськогосподарських підприємств характерні більшою мірою для малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників. Найбільші агровиробники обирають холдингову структуру й акції на світових біржах.

На розвиток сільськогосподарського виробництва в Україні впливають глобалізаційні процеси, тенденції розвитку національної економіки, кліматичні умови, а також низка інших факторів, серед яких:

- масштабне зростання собівартості сільськогосподарського виробництва;
- кадрові проблеми, пов'язані переважно з нестачею висококваліфікованих працівників, незважаючи на те, що кожен п'ятий українець зайнятий в аграрному секторі;
- труднощі з фінансуванням – особливо з модернізацією виробництва;
- деградація сільськогосподарських угідь (здебільшого через нехтування правилами землеробства та монокультурність в сільському господарстві) [84].

За даними Мінагрополітики, станом на кінець 2021 року в Україні було офіційно зареєстровано 1269 кооперативів, але лише 735 з них працювали. Найбільше кооперативів в Івано-Франківській, Черкаській, Київській, Херсонській та Тернопільській областях. Серед обслуговуючих кооперативів поширеними були асоціації спільного збирання врожаю (146) і молочні кооперативи (142), також добре розвинені плодоовочеві (79), м'ясні (51) і зернові (40) [99].

Стан розвитку аграрної економіки в Україні дозволяє залучати фінансування із зовнішніх джерел, зокрема, із міжнародних фондів та проєктів

підтримки проєвропейських змін в нашій державі. Допомога українському аграрному сектору може надаватись як у формі фінансування, що безпосередньо використовується кооперативами, так і у вигляді консультаційних послуг або співфінансування діяльності неприбуткових організацій, які провадять профільну освітню діяльність і стимулюють розвиток кооперативів. Однак домінування в національному аграрному секторі сільськогосподарських виробників із великою часткою землеволодіння, про що згадувалося вище, є несприятливим фактором як для зовнішньої допомоги вітчизняним аграріям, так і для економіки та суспільства загалом. Великі землевласники прагнуть індустріалізувати виробництво, запровадити широку механізацію та автоматизацію, що призводить до високого рівня безробіття в сільській місцевості. Як наслідок, загальна кількість зайнятого населення в сільськогосподарському виробництві станом на кінець 2021 року зменшилася на 1,04 % в порівнянні з 2020 роком, а проти 2015 року на 6,19%. Це свідчить про тенденцію щодо постійного скорочення залучених працівників у сільському господарстві. Крім того, великі землевласники зосереджені на вузькопрофільному сільськогосподарському виробництві, найчастіше на вирощуванні зернових культур (54% площі), промислових рослин (32%), виробництві кормів (6,2%), овочів (6,5%) та плодів (0,8%) [1; 86; 260].

Із цієї причини сільськогосподарські кооперативи як альтернативна форма ведення господарства стали національною концепцією розвитку сільського господарства в Україні. За принципами ринкової економіки вони є третьою силою разом із державними та приватними господарствами. Як результат, розвиток кооперативного руху в Україні має потенціал, щоб стати рушійною силою якісних змін не лише в аграрному секторі, а й в економіці країни. Для цього потрібні спільні зусилля окремих фермерів, громадських організацій та представників влади.

Актуальність дослідження підтверджена багатьма науковцями, зокрема Скидан О. зазначає, що «кооперація є основою забезпечення комплексного

розвитку сільських територій та різних форм зайнятості сільського населення» [146]. Крім того, слід наголосити, що сільськогосподарська кооперація стимулює підвищення рівня розвитку інфраструктури аграрного ринку, відіграє виняткову роль у зміцненні економічного потенціалу.

Відповідно до наведених доказів у підрозділі 2.1, Тернопільська область вважається переважно сільськогосподарським регіоном, тому її обрано для детальнішого дослідження. На теренах області станом на 2021 р. вели діяльність 1735 сільськогосподарських підприємств [93]. До сільськогосподарських товаровиробників належать підприємства усіх організаційно-правових форм господарювання. Сільськогосподарська галузь забезпечує понад чверть валового внутрішнього продукту області. Достатня вологість повітря, відповідний температурний режим і ґрунтовий покрив створюють сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур у лісостеповій зоні, зокрема пшениці, ячменю, жита, вівса, цукрових буряків, картоплі, овочевих і кормових культур на землях області; а в південних районах – для плодівництва і ягідництва. Область виробляє 3,2 % загальної продукції сільського господарства України. У галузевій структурі сільського господарства рослинництво посідає провідне місце [178].

За досліджуваний період Тернопільська область займала провідну позицію у створенні сільськогосподарських кооперативів, облдержадміністрація підтримувала кооперативний рух, у зв'язку з чим це буде розглянуто докладніше. Основна мета всебічної підтримки – реалізація умов для самозайнятості сільського населення та створення додаткових постійних і сезонних робочих місць. Станом на кінець 2021 року в Тернопільській області налічувалося 121 зареєстрований сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, з них 109 активно діючих, що дозволило створити понад 200 постійних робочих місць і близько 2000 сезонних. Більш детальний аналіз наведено в табл. 2.6.

Отже, відповідно до даних табл. 2.6, за видами діяльності найбільшу частку займали багатофункціональні кооперативи (31,4%), за напрямками діяльності найбільшого поширення набули плодово-ягідні (22,9%).

Таблиця 2.6

**Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи в Тернопільській області станом на 2021 р.**

Види діяльності	Кількість	Співвідношення до загальної кількості, %
Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	105	
за видами діяльності (діючих):		
багатофункціональних	33	31,4
переробних	11	10,5
заготівельно-збутових	23	21,9
інших	38	36,2
за напрямками діяльності (діючих):		
з обробітку землі та збирання врожаю	15	14,3
молочних	22	20,9
плодово-ягідних	24	22,9
овочевих	2	1,9
зернових	5	4,8
пасічних	20	19,0
інших	17	16,2

*Джерело:* Розраховано автором за даними [93].

Згідно зі статистичними даними Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської ОДА, сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами протягом 2021 р. було надано послуг на загальну суму 21,3 млн гривень для 3690 членів кооперативів. Що стосується галузі тваринництва, то слід зазначити, що члени кооперативів утримували 2380 голів великої рогатої худоби, а це на 47 голів більше проти попереднього року, та 455 голів свиней [93].

Стосовно організаційної складової, то в Тернопільській області переважають приватні підприємства, які значно перевищують фермерські господарства відповідно до статистичних даних. Водночас діють великі господарства, де одноосібні господарства мають 4 тис. га сільськогосподарських

угідь і досконало розроблену технологію обробітку землі, а також на високому рівні розвивають галузь тваринництва.

Однією з проблем, перед якою постають малі фермерські господарства, є обмежений доступ до фінансування модернізації сільськогосподарського виробництва (сільськогосподарські кредити). Такі випадки трапляються, якщо фермер подав звіт за минулий рік із нульовим або від'ємним сальдо, або ж господарство є новоствореним і ще не має фінансової історії. За таких умов банки не надають кредити. Це створює труднощі в досягненні фінансової ліквідності, отриманні фінансової підтримки для погашення відсотків за раніше взятими кредитами.

Позитивною тенденцією щодо розвитку характеризується переробна промисловість області. Розвиток відбувається у двох напрямках. Перший – це модернізація та відновлення діяльності не діючих останніми роками підприємств. Прикладом можуть слугувати Тернопільський м'ясокомбінат, модернізований у 2016 р., Агропродсервіс чи Зарубинський спиртзавод. Другий напрям – впровадження нових технологій переробки та зберігання овочів і плодів, оскільки розвиток садівництва та збирання ягід зумовив потребу будівництва в області сучасних сховищ та холодильних камер для овочів і плодів. Наприклад, введення в експлуатацію холодильно-сортувальних комплексів для зберігання плодів та ягід об'ємом 100 тонн на добу на ФГ «Гадз» та ТОВ «Україна» [98].

У 2018 р. на інвестиційному форумі Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської області було презентовано проєкт заводу з переробки олійних культур, адже в регіоні їх можна вирощувати близько 600 тис. т, переробити й експортувати їх у вигляді готової продукції [98].

Як свідчать дослідження, малі господарства дедалі більше цікавляться діяльністю ферм, що виробляють органічну продукцію. Тернопільська область має значний потенціал для виробництва, внутрішнього споживання та експорту

такої продукції. В області вже функціонує 4 сертифіковані оператори органічного виробництва. Найуспішнішими у своїй галузі є такі кооперативи:

- «Бучацький екопродукт» – молочний кооператив, який надає послуги з охолодження та транспортування молока до молокозаводу. Кооператив зразковий і найбільший у регіоні. У 2019 р. вироблено 4 тис. т молока;

- «Файна поляна» – надає послуги у сфері вирощування і зберігання малини. Побудований холодильний комплекс для заморожування ягід потужністю 3 т на добу з одночасним зберіганням до 40 т;

- «Презенти ланів» – надає послуги у сфері переробки зерна на борошно та фураж;

- «Щедрий край» – надає послуги з сушіння продукції [93].

У Департаменті агропромислового розвитку Тернопільської області діє бізнес-інкубатор, який сприяє своїм жителям у відкритті власної справи, створенні кооперативу та одержанні фінансової підтримки. Для розвитку кооперації в області до 2022 року (до повномасштабної війни) були передбачені програми фінансової підтримки з обласного бюджету у вигляді компенсації в розмірі 80% за придбану сільгоспкооперативами техніку. У 2019 р. з обласного бюджету виділено 3,5 млн грн. Одноосібним господарям компенсувалися витрати з придбання доїльних апаратів в розмірі 5 тис. грн, хоча фактична вартість їх вища і становила 6 тис. гривень.

Розвиток груп сільськогосподарських виробників на прикладі Польщі розглянемо детальніше. Набуття членства в Європейському Союзі у травні 2004 року, якому передувала багаторічна підготовка, зумовив необхідність адаптації національного сільського господарства до вимог і принципів Спільної аграрної політики. Усі зміни на селі та в сільському господарстві здійснюються за дорадчої підтримки інституцій, відповідальних за розвиток села. У Польщі найбільшими та такими, що вже працюють тривалий час, є сільськогосподарські дорадчі центри, які також зазнали змін, спрямованих на адаптацію до нових вимог. Сільське господарство розвивалося протягом кількох десятиліть у різних

умовах економічного середовища, що призвело до небажання створювати спільні форми господарювання. Для відновлення конкурентоспроможності фермерських господарств необхідно підтримувати процеси консолідації суб'єктів господарювання, що працюють в агробізнесі [383].

Структурні зміни, що спостерігаються в Польщі, зберігають закономірність розвитку для багатьох країн із розвинутою ринковою економікою, створюють можливості для кращого використання сільськогосподарських земель і масштабу економіки для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. Проефективні перетворення у вітчизняному сільському господарстві позначаються, з-поміж іншого, у зменшенні кількості фермерських господарств та зміні їхньої площинної структури (Стратегії сталого розвитку сільських територій, сільського господарства та рибальства) [348].

На думку експертів [273], початком зрушень у формуванні тенденцій аграрної структури польських господарств став 1991 рік. Із того часу розгорнувся процес ліквідації господарств, які не в змозі відновити свій виробничий потенціал. Якщо взяти до уваги, що тенденції щодо кількості ферм у Польщі подібні до тенденцій у країнах ЄС-15, відповідно до напрацювань науковця Міхна В., прогнозується, що у 2030 р. в країні буде близько 990 тис. ферм. Найшвидше зменшуватиметься група господарств, площа сільськогосподарських угідь яких не досягає 5 га. У зоні ризику господарства з площею 5-20 га [273].

Земельна площа і виробництво садових культур характеризуються значними регіональними відмінностями [182]. Найбільші площі та врожаї таких культур зафіксовані в Мазовецькому воєводстві, найменші – у Вармінсько-Мазурському та Опольському. Переважними локаціями овочівництва є такі воєводства: Мазовецьке, Куявсько-Поморське, Великопольське, Малопольське, Лодзінське, Люблінське та Свентокшиське. Найбільший обсяг виробництва плодів припадає на Мазовецьке, Люблінське та Лодзьке воєводства.



Вирощуванням плодів і овочів у великих кількостях займаються малі господарства, слабо пов'язані з одержувачами виробленої ними продукції. У результаті комунікація між виробниками та подальшими ланками маркетингового ланцюга обмежена. Виробники овочів і плодів не мають достатніх знань про ринковий попит і, відповідно, інформації, необхідної для ефективного планування виробництва. Незважаючи на значні інвестиції на рівні господарств, які вирощують плоди та овочі, а також переробляють продукти в цьому секторі, все ще відчуваються великі інвестиційні потреби в цій галузі [261; 308].

Для розвитку аграрного підприємництва розроблено спеціальну програму *Poznaj Dobrą Żywność (PDŻ)*. Її основною метою є створення позитивного іміджу якісної агропродовольчої продукції серед вітчизняних та іноземних споживачів. Знак «*Poznaj Dobrą Żywność*», розміщений на упаковці, покликаний полегшити споживачеві вибір серед багатьох однотипних продуктів на полицях магазинів. Споживач отримує інформацію про те, що продукт, який він обирає, виготовлений із перевіреної сировини, містить мало добавок і має належне маркування. Маркування продукту знаком PDŻ – це можливість просувати продукти та компанії як у країні, так і за кордоном, шляхом підвищення їх престижу та репутації продукції (Оновлення Стратегії сталого розвитку сільських територій, сільського господарства та рибальства) [348].

Багато фермерів побоювалися конкуренції з боку більш розвинених країн, коли Польща приєдналася в 2004 р. до Європейського Союзу. Однак, незабаром виявилось, що для цього не було підстав. Фрагментація та низький рівень хімізації польського сільського господарства означає, що воно має природну схильність виробляти високоякісні, органічні та натуральні продукти харчування, яких потребують європейці. Завдяки спеціальним знанням і навичкам, які фермери передають від покоління до покоління, виробники навчаються природному, екологічному землеробству. Сировина, вироблена таким чином, потім обробляється традиційним, унікальним способом і стає

продуктом найвищої якості, а також гордістю та рекламою для регіону, з якого вона походить [331].

Польща також розгорнула кооперативний вектор у сільському господарстві. Всього створено та функціонує 68 садівничих і бджільницьких кооперативів, з яких 16 об'єднані в Ревізійну спілку садівничих і бджільницьких кооперативів. Більшість кооперативів розташовані в сільській місцевості. Вони збирають продукцію виробників овочів, плодів, квітів, меду та супутніх товарів. Деякі з кооперативів продають матеріали для розсадників і надають професійні консультації. При кооперативах діють пункти закупівлі овочів і плодів.

До початку 1990-х років візитною карткою польських садівничих і бджільницьких кооперативів на світових ринках було Spółdzielcze Przedsiębiorstwo PHZ «Hortex». Датсько-шведсько-фінський кооператив DLG, який став еталоном для Zakłady Mięsne в Сокулов-Підляському, уважно стежив за розширенням польських кооперативів, плануючи поглинути його. Однак бренд залишився в Польщі, до нього входять, наприклад, медовухи «Rółtorak», «Dwójniak» і «Trójniak», які виробляє кооператив «Apis» з Любліна і які відомі в Польщі й за кордоном. Кооператив постійно вдосконалює та урізноманітнює виробництво, виводить на ринок нові види продукції. Наприклад, мед «Klasztorny» з додаванням соку терну або мед «Jadwiga» з додаванням плодів малини та шипшини за рецептами старопольських лікерів [296].

Громадські кооперативи «Samopomoc Chłopska» були створені після Другої світової війни і домінували у торгівлі в селах та малих містах. Вони займалися продажем продовольчих і промислових товарів. Додатковим ефектом від діяльності таких кооперативів стала активізація місцевих громад, де відкрились кафетерії та фермерські клуби. Натепер спілки комунальних кооперативів організовують курси та тренінги в галузі технологій виробництва й переробки сільськогосподарської продукції, торгівлі, маркетингу та менеджменту. Заслуги кооперативів у збільшенні доступності отримання коштів

ЄС для сільської місцевості та малих міст є беззаперечними. Цей напрям діяльності знайшов продовження у наданні професійних консультацій у сфері програм розвитку ЄС та використанні коштів під конкретні проєкти [296].

Сільськогосподарські виробничі кооперативи (Rolnicze spółdzielnie produkcyjne) є специфічною формою сільських кооперативів, які діють лише в деяких країнах Європейського Союзу. Це багатосімейні господарства, учасники яких поєднують роботу у своєму господарстві з членством у кооперативі. Нині в Польщі функціонують 700 сільськогосподарських виробничих кооперативів, членами яких є близько 42 тис. осіб. У них сезонно працюють майже 8 тис. осіб – членів сімей, об'єднаних кооперативами. Із виробничими кооперативами постійно співпрацюють кілька тисяч фермерів. У віданні RSP перебувають сільськогосподарські угіддя, площею близько 250 тис. га. Серед видів діяльності переважає рослинництво. Зокрема, вирощування зернових культур становить 70 % від загального обсягу виробництва. Друге місце посідають тваринницькі кооперативи, третє – комбіновані кооперативи, поєднуючи землеробство та тваринництво. Середня площа сільськогосподарських виробничих кооперативів на сьогодні становить 652 га сільськогосподарських угідь. Середній загальний дохід на 1 га сільськогосподарської землі у 2022 р. досяг близько 9500 злотих. У середньому на 100 га в кооперативі працює 4 особи, а ефективність перевищує понад 73 тис. злотих на людину. Великі виробничі кооперативи також створюють власні торгові мережі. Це як роздрібні, так і гуртові точки збуту. У значних масштабах кооперативи також надають транспортні й ремонтно-будівельні послуги індивідуальним фермерам та організують роботу майстерень. Завдяки кооперативам прогресивно розвивається агротуризм [296].

Групи сільськогосподарських виробників створюють нові можливості для діяльності фермерів: покращені умови реалізації продукції більшими партіями та спільної закупівлі засобів виробництва з меншими витратами. Сукупно це дає змогу підвищити рентабельність господарств. Наприкінці червня 2013 року в Польщі налічувалося понад 360 кооперативних груп сільськогосподарських

виробників. Така форма кооперативу набуває дедалі більшого визнання, про що свідчать системність, високі темпи створення нових кооперативних груп. Із загальної кількості організованих у 2011 р. понад 220 груп сільськогосподарських товаровиробників більше 60 були створені у формі кооперативів, тоді як у 2012 р. із 230 створених груп 81 була кооперативом. Групи сільськогосподарських товаровиробників одержують одноразову фінансову підтримку для створення та діяльності упродовж перших 5 років залежно від обсягу обороту продукції або групи товарів, для яких вона створена. Загальний ліміт цієї підтримки становить 390 тис. злотих у розрахунку на групу. Національна кооперативна рада (НКР) проводить активну діяльність з підтримки організації фермерів у господарські структури, з особливим наголосом на кооперативній формі, через навчання, консультації та видавничу діяльність. Із 2007 року в центральному офісі НКР працює Консультаційний пункт для сільгоспвиробників [296].

Люблінське воєводство, як уже зазначалося вище, є одним із регіонів, де переважає ведення сільського господарства [308]. Кількість сільськогосподарських підприємств Люблінського воєводства наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Кількість господарств із сільськогосподарськими угіддями в  
Люблінському воєводстві Польщі**

Спеціалізація	2010	2018	2019	2020	
	В абсолютних показниках				2019 = 100
Кількість фермерських господарств, тис.	188,3	168,0	172,6	161,4	93,5
У тому числі особисті господарства	188,1	167,9	172,4	161,0	93,4

*Джерело:* [308].

За даними табл. 2.7, у 2020 р. в цьому воєводстві налічувалося 161,4 тис. господарств із сільськогосподарськими угіддями, в тому числі 171,0 тис. особистих господарств. Кількість фермерських господарств у 2020 р., порівняно з 2019 р., зменшилася на 6,5% та на 14,3% у порівнянні з 2010 роком.

Сільськогосподарське виробництво охоплює рослинницьку (необроблену продукцію рослинного походження (урожай у певному році) і тваринницьку (вирощування забійної худоби, виробництво сирих (необроблених) продуктів тваринного походження, а також збільшення поголів'я сільськогосподарських тварин і робочого стада) продукцію. До останньої належать: велика рогата худоба, свині, вівці, коні та птиця [308].

Зернові (31,7%) і плоди (21,7%) займали найбільшу частку загальної продукції рослинництва. Порівняно з 2018 роком частка зернових зросла на 5,3 %, а фруктів – зменшилася на 4,1 %. Найбільшу частку у тваринництві займало забійне поголів'я – 49,8% (у т. ч. свиней – 50,7%) та виробництво коров'ячого молока – 37,9%. Порівняно з 2018 роком частка тварин на забій зменшилася на 3,9 % (у т.ч. живих свиней – на 5,0 %), а виробництво коров'ячого молока збільшилося на 2,1 %. У досліджуваному році частка Люблінського воєводства в загальносвітовому сільськогосподарському виробництві країни становила 8,6%. Отже, воєводство посідає третє місце в країні після Великопольського (частка 18,1% у загальному внутрішньому виробництві) та Мазовецького (17,4%) воєводств [335].

Дуже важливим кроком є створення каталогу виробників з метою поширення інформації про них у Люблінському воєводстві. Розробник системи та програми Polska Smakuje – Національний центр підтримки сільського господарства [298].

Товарна пропозиція продовольчого ринку визначається коливанням споживчих уподобань. Зміна поколінь, здоровий спосіб життя, зростання добробуту польських громадян, зростаюча обізнаність споживачів щодо покупок, поступова цифровізація та комп'ютеризація суспільства, а також

подальші законодавчі зміни, спрямовані на поліпшення якості вироблених продуктів харчування, зумовлюють потребу вжиття заходів щодо підвищення продажів вітчизняної агропродовольчої продукції в Польщі. Тому необхідні були зміни до підходу просування харчових продуктів, адаптувавши його до чинних стандартів і ринкових тенденцій [298].

Беручи до уваги зростаючий інтерес споживачів до польської агропродовольчої продукції, з метою підвищення впізнаваності та створення потужного бренду польських харчових продуктів, усі рекламні заходи Міністерства сільського господарства та розвитку села, Національного центру для підтримки сільського господарства, а також інших установ та організацій, відповідальних за просування польського харчового сектору, здійснюються як частина узгодженої та єдиної комунікаційної стратегії. Сутність її полягає у тому, щоб підвищити потужність й ефективність інформаційної та рекламної діяльності агропродовольчого сектору. «Strategia Promocji Żywności», розроблена Міністерством сільського господарства та сільського розвитку, головною ідеєю визначає промоцію польського харчового продовольства під спільним брендом «Polska Smakuje» [286].

Це є відповіддю на виклик щодо розробки потужного та впізнаваного бренду польського харчового сектору. Даний бренд легко закріплюється у свідомості споживачів завдяки виразному й оригінальному графічному знаку та гаслу: «Польща смакує (Polska smakuje)». Бренд гарантує найвищу якість продуктів харчування. Основний меседж «Польща смакує (Polska smakuje)» – чітке повідомлення про те, що їжа вироблена за системами якості харчових продуктів та має відповідні сертифікати, визнані Міністерством сільського господарства та сільського розвитку, відповідає найвищим параметрам якості, санітарним і смаковим параметрам [286].

Аграрна політика – важливий елемент економічної політики держави. Вихідним положенням аграрної політики є теза про виключне соціальне

значення аграрного сектору, оскільки саме він забезпечує стабільність надходження продовольчих товарів на внутрішній ринок.

Останнім часом аграрний сектор України був нестабільним. Значно зросло коливання цін на продукти, а інвестиційні потоки стали мінливими. Тому аграрна політика має відповідати не лише умовам внутрішнього ринку, а й враховувати потенційний зовнішній ризик (міжнародний ринок). На ринки сільськогосподарської продукції впливають макроекономічні збої – спалахи хвороб, несприятливі погодні явища (повені, посухи тощо). Останні почастишали через катастрофічні зміни клімату. Варто зауважити, що на сьогодні фермери стали більш відкритими до ринкових змін, ніж раніше, оскільки сільськогосподарська політика характеризується меншим ступенем кореляції із виробництвом і цінами.

Ситуація покращилася з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [355]. Використання досвіду ЄС в аграрній політиці має велике значення для процесу інтеграції України.

Основні виклики для аграрної політики нашої країни:

- кон'юнктура ринку та зміни вподобань споживачів;
- середовище міжнародної торгівлі (кон'юнктура світового ринку, глобальна конкуренція);
- біозахист;
- об'єктивні та суб'єктивні перешкоди для торгівлі сільськогосподарською продукцією, спричинені різними національними стандартами, вимогами, політичним тиском тощо;
- інфраструктура (транспортні шляхи, енергетика, інші технічні засоби);
- кваліфікований управлінський персонал, який потребує використання сучасних технологій;
- охорона ґрунтів, води, лісів, інших рослинних і тваринних ресурсів, охорона біорізноманіття.

На практиці аграрна політика найчастіше втілюється в різноманітних заходах підтримки виробників сільськогосподарської продукції та продовольства з метою створення для них сприятливих умов як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для сільського господарства України актуальною є підтримка основних виробників тваринницької продукції та трудомістких галузей рослинництва, а саме – вирощування овочів, плодів та ягід [254].

Відомі українські науковці Данилишин Б. [40], Юрчишин В. [140] вважають, що українська аграрна політика має бути спрямована на підтримку малих сімейних ферм. Також необхідно реалізовувати цільову політику розвитку сільських територій, спрямовану на забезпечення конкурентної переваги цих територій із метою запобігання відтоку молоді з села та заохочення її до роботи в аграрному секторі, а також підвищення привабливості сільського господарства, особливо для малих і середніх інвесторів.

Основні завдання задля підтримки аграрної сфери:

- підтримка малих виробників, фермерських господарств та кооперативних об'єднань, запровадження інструментів підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва та фінансування програми ефективного розвитку тваринництва;

- створення системи державної підтримки сільськогосподарського виробництва з метою стимулювання виробників, орієнтованих не на світовий, а на локальний продовольчий ринок, збереження програми пільгового кредитування та прямих виплат на одну особу населення та на один гектар;

- поживлення кооперативного руху на селі, який враховуватиме інтереси сільських товаровиробників. Агропромислові корпорації мають працювати в умовах, коли економічний ефект буде спрямований на місцевий розвиток;

- підтримка сталого розвитку сільських територій та створення розгалуженої мережі сільського туризму (так званого «зеленого» агротуризму), забезпечення сприятливих умов для життя та підвищення добробуту населення



на основі максимально ефективного використання наявного потенціалу природних ресурсів [40].

Оскільки упродовж останніх років Україна активно виступає за створення та розвиток сільськогосподарських кооперативів [36], пропонується наступна схема розвитку підприємницької діяльності в сільській місцевості (рис. 2.6).

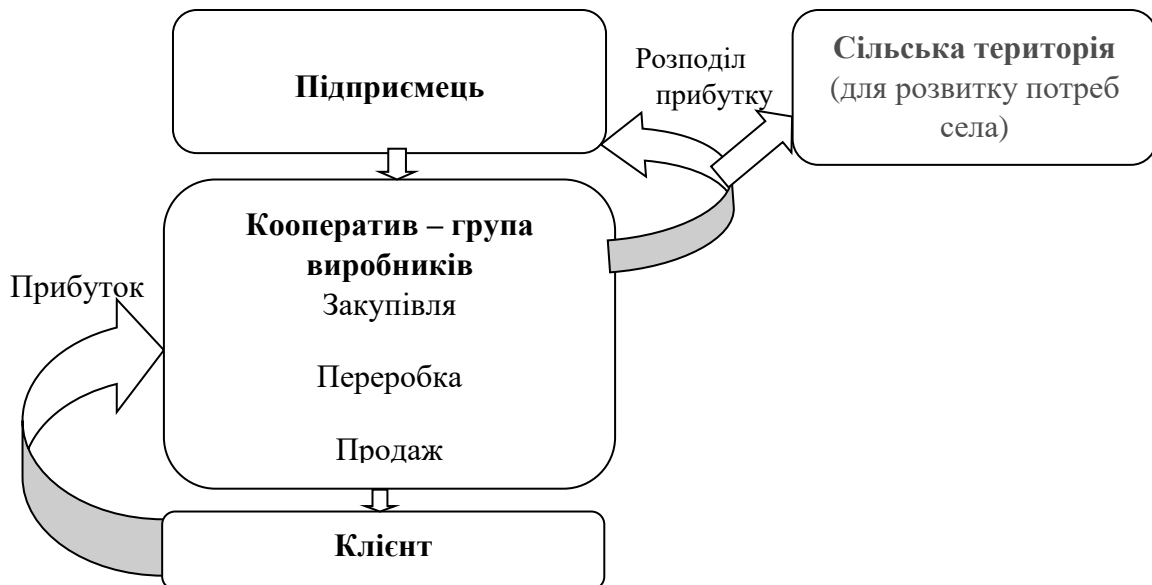


Рис. 2.6. Модель розподілу результатів підприємницької діяльності для розвитку сільських територій в Україні

*Джерело:* Розроблено автором за [255].

Основною метою впровадження запропонованої моделі є досягнення соціального ефекту за рахунок збільшення зайнятості й покращення фінансового становища груп виробників (підвищення платоспроможності). Результатом цієї діяльності буде створення умов для задоволення основних потреб і досягнення соціальних цілей в селі.

У процесі проведення адміністративної реформи в Україні головним завданням сільської громади стало раціональне використання та розвиток наявного економічного і природного потенціалу, опрацювання комплексу заходів, спрямованих на забезпечення умов для зменшення відтоку молоді шляхом створення робочих місць і збільшення доходів сільського населення.

Політика місцевої влади була спрямована на підтримку розвитку малого та середнього підприємництва, залучення інвестицій.

Питання сільського розвитку висвітлюються в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [110; 167]. У наступному періоді планування в розробленій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [111] розглянуто проблематику щодо демографічної кризи, зростання бідності сільського населення. Відповідно до Стратегії був розроблений План заходів на 2021-2023 рр. щодо її реалізації. Проте, слід розуміти що відповідно до викликів сьогодення, програму буде трансформовано, адже повномасштабна війна вносить відчутні корективи. Як пропозиція, при перегляді змін до програми доцільно використати запропоновану модель щодо підтримки і розширення підприємницької діяльності для сільських територій в Україні, що підвищить рівень життя сільських жителів та ефективність сільськогосподарської діяльності.

### **2.3. Соціально-економічні передумови розвитку сільського підприємництва в умовах воєнного стану**

Необхідність розвитку несільськогосподарських секторів економіки в сільській місцевості не викликає жодних сумнівів, а ряд аргументів на користь цієї тези наведено в підрозділі 1.1 дисертації. Робочі місця, які створені у безпосередній близькості від місць проживання сільського населення, є оптимальним рішенням, ніж багатогодинна поїздка на роботу у великі міста. Проте створення робочих місць за рахунок самозайнятості через розвиток сільського підприємництва є доволі складним процесом.

Донедавна традиційне сільське господарство було найважливішою рушійною силою сільської економіки. Однак на сьогодні роль сільського

господарства значно знизилася. Із подальшим розвитком фермерських господарств і компаній, пов'язаних із сільським і лісовим господарством, нові робочі місця не створюватимуться відповідно до затребуваності ринку праці. Однією з вагомих причин є Індустрія 4.0, яка за останніх 10 років активно входить в кожну сферу, зокрема, сільське господарство. Ця проблематика розглядається в наукових працях вітчизняних науковців, які досліджують українські реалії: Скіцько В. І. [147], Рябошлик В. [143], Поплавська О. М. [105], Новак І., Покотиленко Р. [88], Прушківська Е., Ткачук А. [133].

Згідно з проведеним науковим аналізом, 50% наявних на сьогодні професій можливо автоматизувати. Отже, йдеться про високий ступінь невизначеності й можливе загострення проблеми безробіття [133]. Проте, прогнозовано, що залишатимуться творчі, креативні професії; професії, які відрізняються значним ступенем підприємливості, ризикованості й невизначеності; а також професії, які потребують обов'язкового людського спілкування. Таким чином, подальше становлення малого підприємництва в оглядовому майбутньому має стати основним рушієм сільського розвитку.

Інформаційні ресурси щодо новин агробізнесу постійно поповнюються публікаціями про перспективи створення нових несільськогосподарських робочих місць. Найбільша увага приділяється виробництву альтернативних джерел енергії (біопаливо, біогаз), що пов'язано із зростаючими запитами на продукцію, а також через повномасштабну війну в Україні [62]. Проте темпи створення нових несільськогосподарських робочих місць у сільській місцевості у секторі мікро-, малого та середнього підприємництва досить низькі. Відповідно постає питання, чи можливо створити нові робочі місця в сільській місцевості згідно з очікуваннями і потребами її жителів.

Насамперед у сучасній сільській місцевості вже живуть і працюють різні групи осіб, наприклад, фермери, ремісники, підприємці, митці, люди, які приїжджають на роботу з міст, та ті, хто організовує різні види послуг. Досвід деяких країн ЄС переконує, що певні галузі промисловості передають виробничі

завдання невеликим сучасним компаніям, розташованим, зокрема, у сільській місцевості. Сучасні інформаційні технології вирішують багато проблем периферійного розміщення малих підприємств [186]. Найчастіше це відбувається в сільській місцевості, наближеній до міських агломерацій, а периферійні сільські території продовжують занепадати. Тому на сьогодні не можна однозначно стверджувати про їхню здатність забезпечити належні умови для ведення сучасного підприємництва.

Дослідження проблем, пов'язаних із розвитком підприємництва в сільській місцевості, висвітлено в наукових працях вчених-аграрників, зокрема Бірюк С. [8], Зіновчук В., Саблук П. [90], Малік М., Лупенко Ю. [80, 90], Шпикуляк О. [80], Романова Л. [141], Корінець Р. [75], Магасова В., Клименко Т., Гнедіна К. [270]. Проте низка питань залишаються не вирішеними, що пов'язано зі швидкою зміною кон'юнктури ринків і потреб суспільства. Щодо терміна «сільське підприємництво», який вжито в даному підрозділі, маємо на увазі будь-який вид підприємницької діяльності незалежно від форми і розмірів, а основною умовою є діяльність у сільській місцевості.

Сільський розвиток, якщо йдеться про підприємництво, постає перед певними перепонами на своєму шляху (рис. 2.7).

Вітчизняні науковці наводять перелік гальмівних чинників для розвитку підприємництва, зокрема: «брак досвіду і знань у керівників різних організацій, голів особистих селянських господарств щодо його формування й відтворення, здійснення бізнес-комунікацій, недостатнє методичне й прикладне забезпечення його адаптації до наявних умов територіального (або регіонального) розвитку» [77].

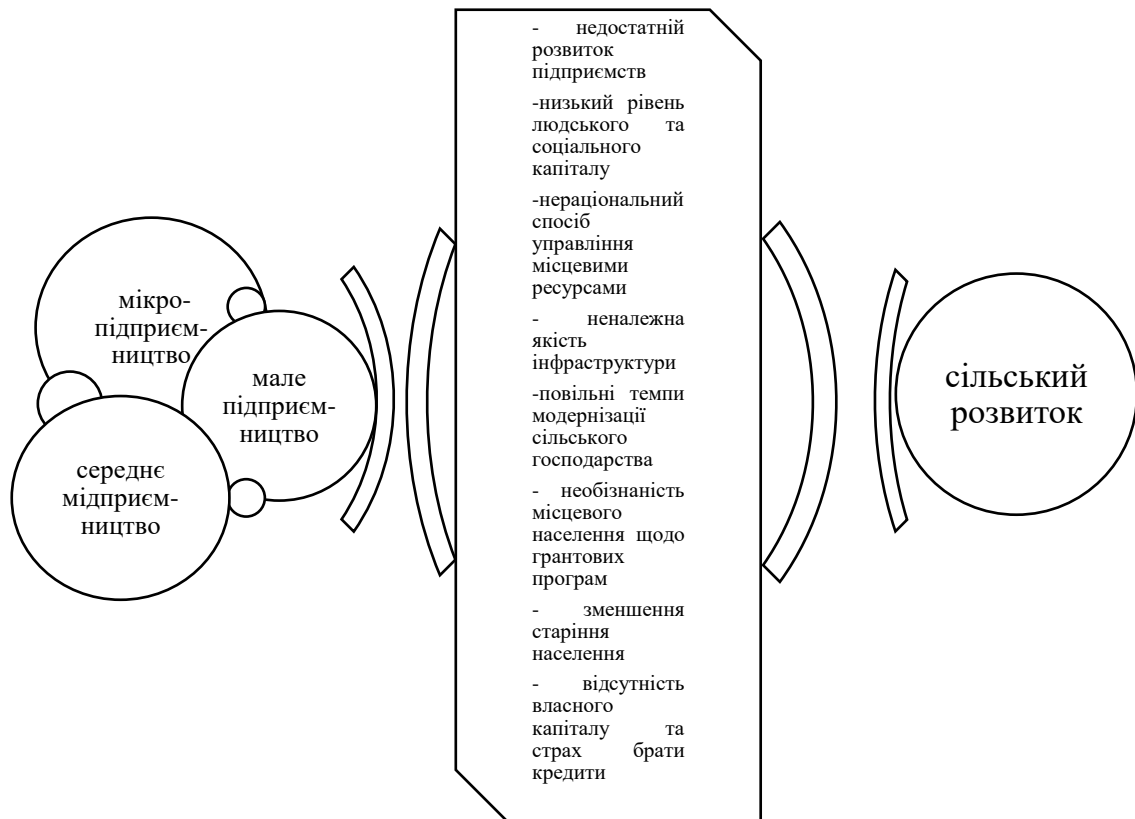


Рис. 2.7. Перепони для розвитку підприємництва у сільській місцевості

*Джерело:* Розроблено автором.

Як наслідок, підприємництво в сільській місцевості розвивається досить повільно, навіть діючі підприємці працюють у значно складніших умовах, ніж у місті. Тому необхідно частково змінювати методи поширення і впливу на розвиток підприємництва. Як зазначено в науковому доробку Клоджінського М., «країни ЄС вже давно зрозуміли проблему, створивши окремі підрозділи в агентствах регіонального розвитку, які займаються виключно консалтингом і розвитком сільського підприємництва» [241]. Основна проблема в Україні криється в тому, що програми, спрямовані на сектор мікро-, малого та середнього бізнесу, не завжди враховують специфіку сільської місцевості, що є причиною повільного розвитку сільського підприємництва.

Кожна громада має певний економічний потенціал і ефективну чи менш ефективну спільноту підприємців (залежно від регіону й потенціалу місцевих жителів), які можуть активізувати цей потенціал, якщо для них будуть створені

відповідні умови для діяльності. Проте великою мірою це залежить від зацікавленості місцевої влади. Масштаб проблем для місцевої влади надто великий. Після реформи децентралізації місцеве самоврядування отримало більше повноважень, а з ними й більше відповідальності за створення умов для розвитку громади. Як результат, можна було спостерігати щоразу успішні приклади розвитку сільського підприємництва, чим показали здатність подолати виклики часу.

Зауважимо, що у багатьох громадах такі виклики розвитку виходять за межі повноважень обраних місцевих органів влади. Дуже відчутним бар'єром розвитку є низький рівень соціального капіталу, і не завжди на це впливає рівень освіченості сільського населення. Усі без винятку дослідження соціологів свідчать про низький рівень взаємної довіри серед сільського населення. На практиці в цьому довелося переконатися під час роботи автора дисертації в проєкті «Агросільрозвиток» (USAID). У межах проєкту при опрацюванні стратегії важко було об'єднати мешканців однієї громади навколо спільної мети. Наступний виклик: в Україні – три хвили запуску програм зі створення сільськогосподарських кооперативів. Через недовіру один до одного перші дві хвили не були успішними, під час третьої (2017-2018 рр.) результати виявилися кращими. Тому виникає правомірне запитання: чи можна говорити про соціальний капітал без довіри, яка є надто важливим фактором розвитку.

На сьогодні обговорюються програми розвитку села відповідно до європейських програм, оскільки Україна отримала статус кандидата вступу до ЄС. Теза про сталий розвиток села обов'язково має підкріплюватися бажанням співпрацювати. Навіть надходження коштів ЄС в сільську місцевість не замінить сталого розвитку, який визначається рівнем соціального капіталу. За останні декілька років збільшилася чисельність сільського населення з вищою освітою, зросла кількість неурядових організацій, що опікуються сільським розвитком (молодіжне підприємництво, робота з молоддю), поступово поповнюється група

молодих лідерів, що дає підстави з певним оптимізмом оцінювати майбутні процеси розвитку.

Істотним бар'єром для розвитку підприємництва в сільській місцевості є зменшення чисельності та старіння населення. На сьогодні неможливо провести дослідження щодо його кількості, але через війну проблема дедалі загострюється. Багато молоді, матерів з дітьми виїхали за кордон, в основному в селах залишилося літнє населення. Наслідки демографічної кризи відчутні вже зараз, першими факторами є зменшення споживання та звуження ринку збуту продукції.

Великою перешкодою для сільського підприємництва постає недостатній рівень його самоорганізації. Переважна більшість сільського бізнесу – це дрібна торгівля і базові послуги. Суб'єкти підприємництва конкурують між собою, не усвідомлюючи позитивних сторін самоорганізації та об'єднання.

Наступним важливим фактором є відсутність правової стабільності, надмірна зарегульованість, що в цілому не сприяє розвитку сільського підприємництва. Як приклад, можна згадати дискусії у січні 2023 року щодо ліквідації фермерських господарств. На думку Всеукраїнського Конгресу Фермерів, якщо Верховна Рада України ухвалить законопроект № 6013, фермерам доведеться платити чималі кошти за перереєстрацію юридичної особи. Зокрема, за переоформлення статутних документів, документів на землю, нерухомість, інші об'єкти права власності, а також системи дозвільних документів для ведення господарської діяльності та правочинів з контрагентами. Як результат, це відчутно вплине на зниження мотивації щодо подальшої їх діяльності.

Малі підприємства в сільській місцевості не надають значення прогнозуванню на основі стратегічного планування. Зазвичай власник діє інтуїтивно. Хоча є доволі вагомі зміни в системі середньої освіти в Україні, до прикладу, в школах викладають дисципліни з підприємництва і фінансової грамотності, на що треба зважати. У сільській місцевості доступність інституцій

підтримки сільського підприємництва залишається недостатньою. Один із суттєвих бар'єрів для розвитку підприємництва – відсутність власного капіталу та побоювання брати кредити. Навики проєктного менеджменту відсутні, як і досвід залучення грантових коштів. Саме тут вагому роль могли б відіграти дорадчі служби.

При аналізі досвіду Польщі встановлено, що сільські підприємства для свого розвитку отримали значну користь від допомоги ЄС. Ці кошти, часто у формі субсидій, дуже позитивно вплинули на розвиток багатьох підприємств. Звичайно, траплялися перешкоди під час подання заявок на отримання цих коштів через неготовність самих підприємців, відсутність досвіду. Тому Україні потрібно врахувати такі обставини і приділити першочергову увагу навчанню потенційних підприємців долати сучасні вимоги бюрократії. Молодим підприємцям, як більш освіченим та залученим до діяльності з розвитку своєї справи, легше вирішити такі проблеми.

Розвитку підприємництва на селі заважають як певні перешкоди (див. рис. 2.7), так і той факт, що кваліфікований персонал через невеликий розмір сільських підприємств, а також їхню галузеву структуру (переважає торгівля) залишає село в пошуках роботи, яка відповідає кваліфікації у великих містах. Проте, слід відверто говорити про загрози створення інноваційного підприємства у сільській місцевості, адже через інноваційність або вузьку спеціалізацію постає велика ймовірність виникнення проблем з комплектуванням відповідних кадрів. Нині в Україні понад 96% сільських підприємств є мікропідприємствами (здебільшого це СПД ФО), і саме їм потрібно приділяти найбільше уваги. Доцільно включити в програми розвитку мікропідприємництва на трьох рівнях адміністративного поділу – місцевому, регіональному і національному.

Щодо ефективної імплементації програм розвитку підприємництва, то має бути розуміння повільних змін малими кроками. Найскладніші проблеми розвитку постали на периферійних територіях (сільська місцевість, яка



знаходиться далеко від агломерацій), і це помічено не лише в Україні, але і в багатьох країнах ЄС. Для ефективного використання потенціалу таких територій не можна розраховувати лише на ефективність діяльності місцевої влади, а слід залучати до розвитку більшу групу жителів, отже – потрібна готовність до співпраці та самоорганізації (проблема, яку досі в Україні не вирішено). Наочним прикладом може бути кооперативний рух у периферійних селах Шотландії. Він передбачає, що все населення бере участь у створенні необхідної інфраструктури, такої як пошта, школа, магазин. Трапляється, що приватний сектор залишає такі території через низьку дохідність від діяльності, наприклад, АЗС. Жителі вбачають потребу в ньому та виявляють ініціативу в його подальшому розвитку. Щоб не зазнати збитків, місцеве самоврядування дбає про подальші економічні ініціативи, які б могли компенсувати збитки. У цих місцевих кооперативних організаціях Шотландії (Community Enterprise) кожний член володіє акціями та, маючи право голосу, здійснює нагляд за роботою кооперативу [201]. Прибуток використовується для подальших соціальних цілей, таких як розвиток послуг, і не розподіляється між членами. Ці кооперативи підтримуються державою консультаціями та субсидіями протягом перших п'яти років і зосереджують усі місцеві ініціативи [241].

Аналіз досвіду країн ЄС дає підстави для висновку, що розвиток підприємництва в сільській місцевості зумовлений необхідністю належного консультування (дорадництва). Малий сільський підприємець в кожній країні ЄС постає перед вагомими проблемами з визначення своїх потреб у сфері консалтингу або підвищення кваліфікації через участь у тренінгах. Крім того, він не знає, яку консалтингову компанію обрати. Успішний приклад можна запозичити в Англії, де місцеві органи влади й агенції розвитку створили офіси Business Links [196], що надають інформаційні послуги, до яких консалтингових компаній звертатися та в якому обсязі можна отримати допомогу, щоб якнайшвидше почати успішно працювати. В Україні згідно із Законом «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» (№ 38, ст.4702004, зі змінами

внесеними відповідно до Закону № 5462-VI від 16.10.2012, ВВР, 2014, № 6-7, ст.80) діють сільськогосподарські дорадчі служби, які б могли використати досвід Англії щодо напрямів консультативної діяльності.

У деяких країнах ЄС дискусії про підприємництво на національному рівні започатковано ще у 1980-х роках, що змінило уявлення про нього як серед політиків, так і в засобах масової інформації, системі освіти, фінансових установах тощо. Наприклад, шотландський уряд і парламент заснували міністерство та комітет з питань підприємництва і навчання впродовж життя. Агенція Scottish Enterprise запропонувала кластеризацію компаній, клієнтів, постачальників, дослідницьких і навчальних закладів, що стало найважливішим елементом її підходу до розвитку підприємництва. Стратегія створення нових компаній, прийнята Scottish Enterprise, автоматично інтегрувала їх в освітню систему. Усілякі ініціативи розвитку підтримуються та покращуються результатами університетських досліджень. У цих дослідженнях перевірялися питання, пов'язані з ефектами допомоги, наданої підприємцям, а також аналізувалася співпраця установ, що пропонують послуги компаніям. Результати дослідження зафіксували наявність надто великої кількості інституцій, що підтримують місцевий розвиток, а також безладу, спричиненого дублюванням діяльності, що часто призводило до конкуренції, а не до співпраці, що, своєю чергою, не гарантувало належного рівня допомоги, яка надається підприємцям.

У Фінляндії було створено комітет із сільської політики, який реалізував підхід до процесу сільського розвитку знизу догори. Комітет вів переговори з обласними радами та окремими міністерствами про потреби села. Саме він подавав на затвердження перелік місцевих ініціативних груп. Сільська політика потребувала представників ініціативних груп у комітеті, які добре розуміють запити сільських жителів. Для цього теж потрібна була згода з боку державної та регіональної влади, адже політики не завжди готові схвалити пропозиції, які висуваються знизу. На сьогодні комітет є досить впливовим органом, який представляє місцеві громади.

В Англії агентство Countryside Commission вже багато років працює з власним бюджетом, незалежним від Міністерства сільського господарства, але під контролем уряду. Це агентство займається як консалтингом, так і реалізацією програм розвитку сільських маргіналізованих територій (районів з менш сприятливим бізнес-кліматом). Одне з основних його завдань Агентства – підтримка сільського підприємництва та координація співпраці різних типів інституцій, що працюють у сільській місцевості. Агентство Highlands and Islands Enterprise [228] працює в маргіналізованих районах Шотландії. Ця інституція намагається допомогти майбутнім і нинішнім сільським підприємцям у підготовці грантових заявок, але співфінансування поданих ними проєктів розвитку не може перевищувати 50% вартості. Оскільки чесного підприємця важко відрізнити від того, хто хотів би скористатися Агентством і витратити, наприклад, надані йому кошти на споживчі цілі, його 50% частка в проєкті необхідна. Завдяки цій політиці лише 9% виділених коштів витрачаються даремно, а решта (91%) використовується на цілі розвитку.

Міністерство сільського господарства Великобританії створило консорціум із власним бюджетом, який займається виключно сільським підприємництвом, замовляє дослідження, пропонує програми розвитку малого сільського бізнесу. Для порівняння, Міністерство сільського господарства та розвитку села Польщі мало намір вилучити заплановані кошти з PROW, що підтримує розвиток сільського підприємництва, і перенаправити їх на прямі виплати та допомогу малим фермерським господарствам. Але вдалося запобігти великої помилки, ініціативу не було схвалено.

Аналізуючи ситуацію в Україні, слід усвідомити, що Стратегію динамізації несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості буде важко реалізувати без глибоких знань про суб'єкти господарювання, розташовані в селі. Дослідження розвитку сільського підприємництва не можуть базуватися, як раніше, на спорадичних проєктах, що реалізуються в місцевому масштабі. Необхідні постійні загальнодержавні вибіркові дослідження.

Відчутним бар'єром для розвитку підприємництва у сільській місцевості в Україні є дотепер політика у цьому питанні – як національна, так і регіональна, яка не враховує надто різні умови для просторового розвитку та специфіку сільської місцевості. Без усвідомлення потреб і проблем підприємництва на селі, представники якого працюють у значно складніших умовах, ніж у місті, виникнуть труднощі при розробленні відповідних програм для окремих груп підприємців. Також слід врахувати досвід Польщі, де на початковому етапі основною проблемою системи допомоги від ЄС для підприємців була лише фінансова підтримка проектів, які відповідають формальним вимогам, з практичною відсутністю консультативної та інформаційної підтримки на різних етапах їх реалізації.

Підсумовуючи викладений матеріал, слід виділити основні інструменти розвитку сільського підприємництва (рис. 2.8).

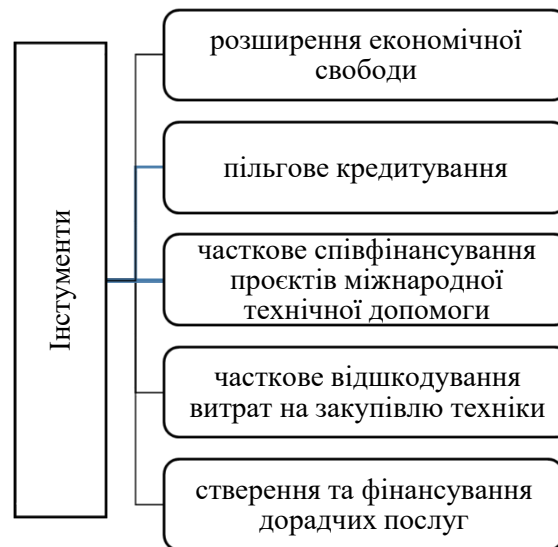


Рис. 2.8. Ключові інструменти для розвитку сільського підприємництва

*Джерело:* Розроблено автором.

Залучення зазначених інструментів дозволить ефективніше розвивати підприємницьку діяльність у сільській місцевості. Як результат, така діяльність дає низку можливостей (рис. 2.9).

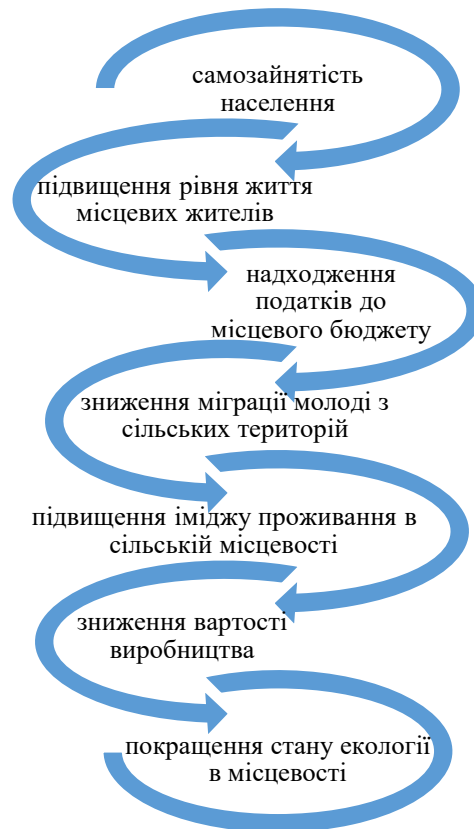


Рис. 2.9. Можливості для сільського розвитку за рахунок підприємництва

*Джерело:* Розроблено автором.

Проте, варто враховувати непрості умови розвитку підприємництва у воєнний і післявоєнний період в Україні, адже крім стандартних викликів підприємці стикаються з рядом не прогнозованих ситуацій. Через обмежений доступ на час війни не вдалося зібрати дані по сільській місцевості щодо підприємницької діяльності, проте в науковій публікації Беялова Т. наведено інформацію в цілому по країні. У першому півріччі повномасштабної війни в середньому за місяць припинили роботу 13 тис. суб'єктів господарської діяльності (СГД), проте від квітня 2022 р. паралельно спостерігалася позитивна динаміка, щомісячна середня реєстрація становила 15 тис. нових СГД [7]. Така тенденція показує розуміння щодо можливостей діяльності за рахунок підприємницької діяльності. Дані рис. 2.10 і 2.11 відображають тенденцію з 2020 року помісячно. Від початку повномасштабної війни, в березні 2022 р.

реєстрація СГД суттєво зменшилася, проте, це був переломний момент, адже протягом наступних періодів помічено позитивну тенденцію до їх збільшення.

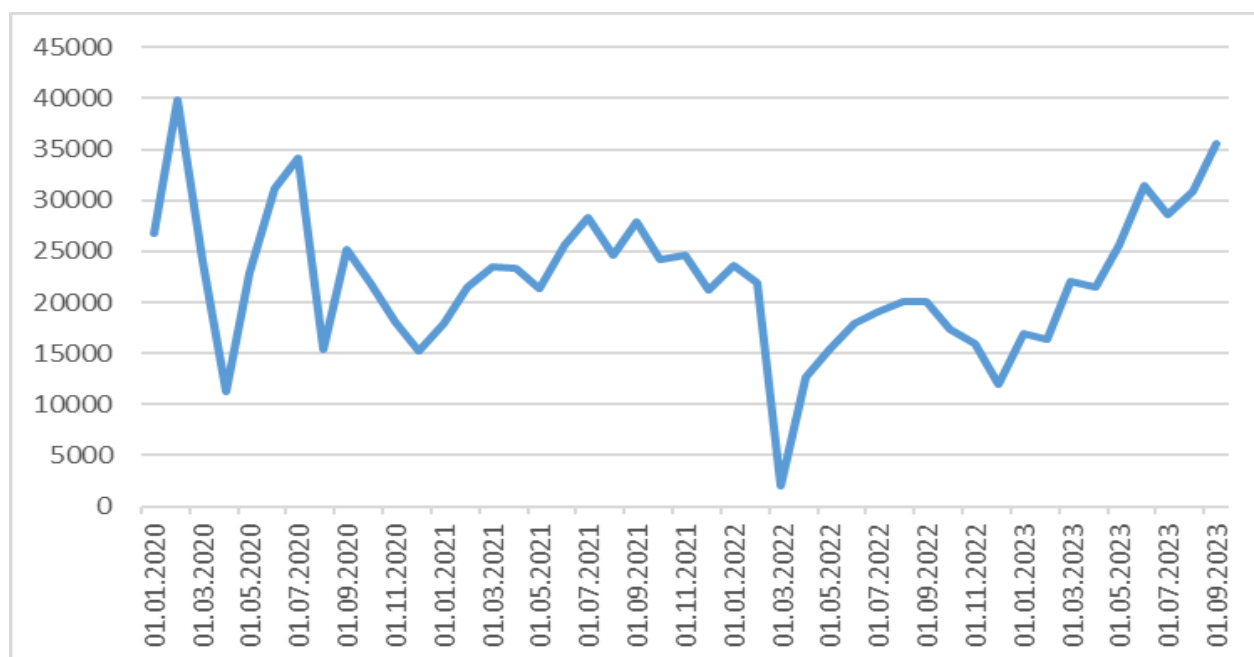


Рис. 2.10. Кількість суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.

Джерело: Розроблено автором за даними Державної служби статистики України [94].



Рис. 2.11. Динаміка зміни кількості суб'єктів підприємницької діяльності в Україні

Джерело: Розроблено автором за даними Державної служби статистики України [94].

Згідно зі статистичними даними продовжує спостерігатися позитивна тенденція, наприклад протягом вересня 2023 р. було відкрито 35 587 ФОП. Це найвищі показники не лише за час повномасштабного вторгнення російського агресора, але й за останні три роки. П'ята частина усіх нових суб'єктів підприємництва відкривалася на Київщині – 21% (7407). Друге й третє місце посідають Дніпропетровщина (3210) та Львівщина (2862).

За результатами аналізу даних рис. 2.11 встановлено, що кількість новозареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності в 2023 р. на 6,5% бкла вищою ніж у довоєнному періоді в 2021 р. Так, 30 тис. нових підприємців було зареєстровано у червні та липні 2020 року.

Сфери діяльності нових підприємців наведено на рис. 2.12.

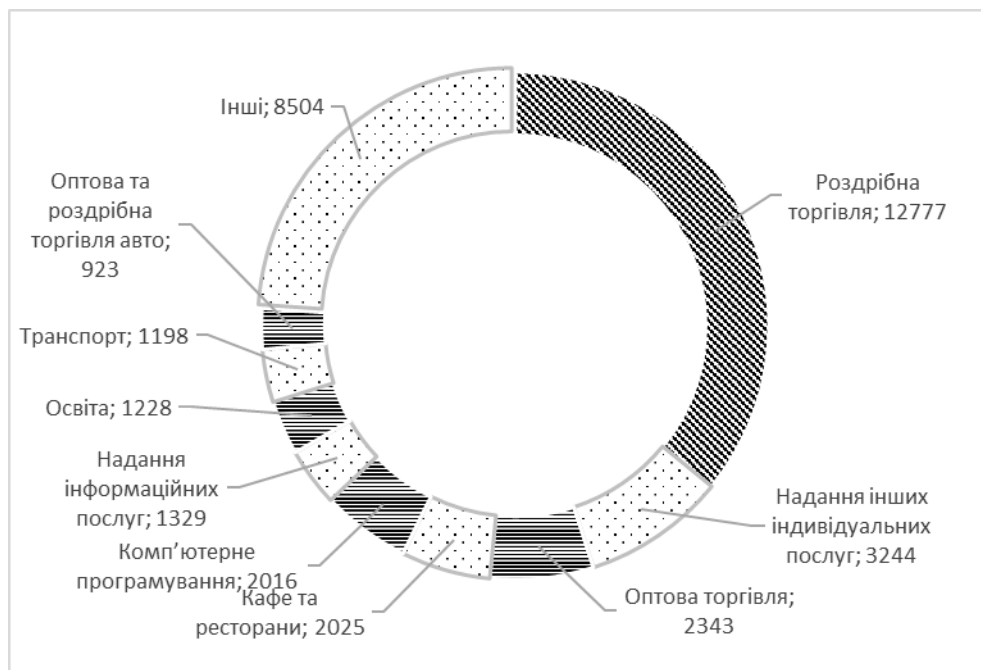


Рис. 2.12. Сфери діяльності підприємців протягом першого півріччя 2023 року  
*Джерело:* Розроблено автором за даними Державної служби статистики України [94].

Найбільш затребувані сфери, в яких розпочинають діяльність новостворені ФОП, не змінюються. Майже половина їх – 43%, припадає на торгівлю: роздрібна (12 777 ФОП) та оптова – 2343. На третьому місці діяльність з надання індивідуальних послуг – 3244 фізичних осіб підприємців.

Вважаємо, що частково значний вплив на позитивну тенденцію мали донорські кошти міжнародних організацій, а також державна підтримка через програму «Є-Робота» (урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу). Звичайно, ситуація різниться в регіонах, до прикладу, на сході країни діяльність припинена або релокована. У багатьох наукових працях щодо майбутнього розвитку підприємництва ставиться акцент на промисловості, інноваціях, індустриальних парках. Тому важливо включити в плани післявоєнної відбудови розвиток підприємництва в необхідних галузях, акцентуючи увагу на сільській місцевості.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. В Україні сільські території традиційно продовжують асоціюватися з агробізнесом, в той час як у Польщі вони характеризуються низкою інтегрованих процесів, які помітно впливають на їхній розвиток. Як наслідок, спостерігається розбіжність у визначенні «сільська місцевість». Проте, в двох країнах протягом останнього періоду особливе значення приділяється функціональному перетворенню сільських територій за рахунок процесу урбанізації. Велика концентрація несільськогосподарських суб'єктів господарювання та високий рівень урбанізації сіл у безпосередній близькості до метрополії доводять високу взаємозалежність обох процесів. Однак в аграрних секторах України та Польщі постає ряд проблем, які мають негативні наслідки як для розвитку сільського господарства, так і для рівня життя сільського населення. Зокрема, відсутня комплексна державна фінансова підтримка жителів і соціальних служб.

Більш детальний аналіз проведено на прикладі Тернопільської області, яка була лідером під час реформи децентралізації і яка є важливим виробником продуктів харчування в Україні (виробництво сільськогосподарської продукції



на одну особу населення в цій області вище, ніж у цілому по країні. Зі сторони Польщі обрано Люблінське воєводство, яке найбільше пов'язане із сільським господарством і є лідером у вирощуванні багатьох сільськогосподарських та плодкових культур (зокрема, малини, смородини й агрусу).

Згідно зі статистичними даними проаналізовано міське/сільське населення у процентному відношенні. Отже, в Україні міське населення значно перевищує сільське, яке у 2020 р. становило лише 30% від загальної кількості населення. Схожа ситуація спостерігалася і в Польщі, де сільське населення становило 39,8%. Щодо досліджуваних регіонів: відповідно в Тернопільській області сільське населення – 44,5%, у Люблінському воєводстві – 53,5% (дещо кращий показник порівняно по країнах).

В обох країнах рівень життя в сільській місцевості однозначно нижчий, ніж у містах. Проте один із факторів забезпечення комфортного життя в сільській місцевості слід виділити. В Україні, станом на 2020 р. рівень газифікації сільських територій був вищий на 1,7%, а у Польщі нижчий на 46,3%, а в цілому по Україні він вищий на 57,2% порівняно з Польщею, що є наслідком державної програми по масовій газифікації регіонів у 2012 році.

2. У сільському господарстві двох країн переважає виробництво продукції рослинництва (в Україні 77%). У нашій державі за останніх п'ять років сконцентровано увагу на створенні сільськогосподарських кооперативів. За даними Мінагрополітики, на кінець 2021 року в Україні було офіційно зареєстровано 1269 кооперативів. По кількості новостворених перше місце посідала Тернопільська область, де відповідно функціонувало 105 кооперативів, найбільшу частку займали багатофункціональні кооперативи (31,4%), за напрямками діяльності найбільш поширеними були плодово-ягідні (22,9%). Також малі господарства дедалі більше цікавляться ідеєю створення ферм з виробництва органічної продукції. В області функціонує вже 4 сертифіковані оператори органічного виробництва. Найуспішнішими у своїй галузі є: «Бучацький екопродукт», «Файна поляна», «Презенти ланів», «Щедрий край».

У Польщі майже вся діяльність в аграрному секторі здійснюється фермерськими господарствами. Для їх підтримки діє низка програм, фінансованих ЄС. Так, для розвитку аграрного підприємництва розроблено спеціальну програму *Roznaj Dobrą Żywność (PDŻ)*, яка дає можливість просувати продукти та компанії як у країні, так і за кордоном, шляхом зміцнення престижу компаній та репутації продукції.

Сільськогосподарські виробничі кооперативи (*Rolnicze spółdzielnie produkcyjne*) не є поширеною формою. Проте, до порівняння, в Польщі нині функціонує 700 сільськогосподарських виробничих кооперативів, членами яких є близько 42 тис. осіб. У цих кооперативах сезонно працюють майже 8 тис. осіб – членів сімей, об'єднаних кооперативами. Із виробничими кооперативами постійно співпрацюють кілька тисяч фермерів.

На основі опрацьованого матеріалу нами запропоновано схему розвитку підприємницької діяльності в сільській місцевості за рахунок створення кооперативів. Модель може бути використана як місцевими громадами, так і при трансформації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Адже повномасштабна війна відчутно впливає на аграрний сектор, міграцію і зайнятість сільського населення.

3. Проаналізовано необхідність розвитку підприємницької діяльності в сільській місцевості як основного фактору сільського розвитку. Індустрія 4.0 вимагає трансформації бізнесу у всіх сферах, і це могло б бути сприятливою можливістю саме для підтримки сільського підприємництва. Виділено основні бар'єри, які постають на шляху розвитку сільського підприємництва, зокрема недостатній розвиток підприємств, низький рівень людського та соціального капіталу, нерациональний спосіб управління місцевими ресурсами, погана якість інфраструктури, повільні темпи модернізації сільського господарства, необізнаність місцевого населення щодо грантових програм. Проведено аналіз успішного досвіду європейських країн, який має стати корисним для України. Наприклад, кооперативний рух у периферійних селах Шотландії; в Англії офіси

Business Links, за сприяння місцевих органів влади та місцевих агенцій розвитку; Агентства Highlands and Islands Enterprise, які працюють в маргіналізованих районах Шотландії; Комітет сільської політики у Фінляндії, що є вагомим органом і представляє місцеві громади.

Виявлено позитивну тенденцію збільшення суб'єктів підприємницької діяльності у цілому по Україні, навіть в умовах повномасштабної війни з російським агресором. Це дає підстави вважати, що населення країни усвідомлює важливість розвитку і самореалізації за рахунок такого інструменту.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

#### 3.1. Локальні групи та їх стратегії як ефективний інструмент сільського розвитку

Міжгалузеве партнерство є добровільною співпрацею суб'єктів трьох секторів (державного, економічного і соціального) у процесі ідентифікації предмета суспільних завдань і спільного розроблення шляхів їх вирішення. Децентралізація державних послуг у поєднанні з дотриманням принципу субсидіарності робить місцеву політику природною сферою такого партнерства. Зокрема, це зазначено в науковому доробку Бутенко Н. [21], а важливість і переваги формування місцевого партнерства висвітлює у своїх працях Корінець Р. [74]. Для прикладу, міжгалузеві партнерства в Польщі – своєрідний наступний етап генезису тенденції управління державною політикою, яка розвивається з 1990-х років, а також механізм прийняття рішень Європейським Союзом і підтримки реалізації його політики [278].

Місцеві асоціації відіграють важливу роль у процесі розвитку села. Вони є основою для розвитку місцевих громад, оскільки стимулюють їх активність і залучають до створення та реалізації місцевих стратегій розвитку сільських територій. Також місцеві асоціації органічно доповнюють діяльність органів місцевого самоврядування, інтегруючи й активізуючи жителів громад [278; 376; 22].

Локальні групи діяльності (*Lokalne grupy działania / Local Action Group*) – це міжгалузеве державно-приватне партнерство за ініціативи місцевих суб'єктів господарювання, що бажають активно працювати на благо своєї громади. Основна організаційна передумова їх створення – передусім інтеграція

представників соціальних, громадських і приватних інституцій у сфері реалізації політики місцевого розвитку сільських територій. Завдяки залученню до своєї роботи органів місцевого самоврядування Локальні групи діяльності (ЛГД) можна вважати проявом міждержавної та міжгалузевої співпраці. Перевагою діяльності ЛГД є синергетичний ефект, що виникає в результаті накопичення потенціалу та ресурсів партнерів, які представляють різні сектори. Співпраця між ними сприяє досягненню ефекту масштабу, який полягає у мінімізації витрат на заходи для соціально-економічного розвитку та максимізацію їх впливу [377]. Головна мета ЛГД – взяти участь у діяльності різних партнерів для розвитку сільських територій та активізації місцевих громад. Співпраця у сфері ЛГД ґрунтується на спільному виконанні завдань, що впливають із впровадження розробленої Локальної стратегії.

У програмному періоді 2014-2020 рр. в Польщі була дозволена лише одна правова форма діяльності ЛГД – спеціальне об'єднання [319]. Ця форма регулюється положеннями таких польських законів: «Про асоціації» від 7 квітня 1989 р. [363], «Про підтримку сільського розвитку» за рахунок коштів Європейського сільськогосподарського Фонду розвитку сільських територій в межах Програми розвитку сільських територій на 2014-2020 рр. від 7.03.2007 р. [363], «Про підтримку сталого розвитку рибного сектору» за участю Європейського фонду морського та рибного господарства від 10.07.2015 р. [359], «Про місцевий розвиток за участю місцевої громади» від 20.02.2015 р. [361].

Локальні групи діяльності створювалися відповідно до програми LEADER [328], яка постала в межах реалізації політики розвитку ЄС у сільській місцевості. LEADER – це підхід до розвитку сільських територій, що базується на партнерстві нижніх ланок врядування. Він запроваджений Локальною групою, діяльність якої спрямована на впровадження Стратегій локального розвитку (СЛР), що містять інноваційні проекти, які поєднують людські, природні, культурні та історичні ресурси. Локальний підхід, пов'язаний із конкретною територією, дає змогу краще ідентифікувати проблеми і визначати

шляхи їх вирішення. Програма LEADER сприяє активізації сільських громад шляхом залучення соціальних та економічних партнерів до планування і реалізації місцевих ініціатив [349]. Положення ініціативи були сформульовані з урахуванням децентралізованого, інтегрованого та місцевого потенційного підходу до розвитку сільських територій. У Польщі він реалізувався з 2004 року в межах галузевої операційної програми «Реструктуризація та модернізація харчового сектору та розвитку сільських територій на 2004-2006 рр». У фінансовій перспективі 2007-2013 рр. Програма LEADER виконувалася інакше, ніж раніше, оскільки її вже включено до основного напрямку політики розвитку сільських територій. Це обумовило її реалізацію як вектора IV Програми розвитку сільських територій, що стало поштовхом для організації місцевих громад у межах ЛГД [194112]. У фінансовій перспективі 2014-2020 рр. ЄС функціонування ЛГД регулювалося Законом Про місцевий розвиток за участю місцевої громади від 20.02.2015 р. [361]. Місцевий розвиток за участю місцевої громади є продовженням та розвитком підходу LEADER, який полягає у комплексній підтримці ініціатив «знизу догори» та є ефективною відповіддю на потреби місцевих громад.

Єврокомісією 31 серпня 2022 р. був схвалений підготовлений Польщею новий документ – Стратегічний план Спільної аграрної політики на 2023-2027 роки. Нова Спільна аграрна політика (САП) базуватиметься на десяти ключових цілях. Вони стосуються соціальних, екологічних та економічних питань і стануть основою для розробки стратегічних планів САП країнами ЄС. У межах нової стратегії очікується продовження виконання Програми LEADER, оскільки на попередніх етапах її реалізації досягнуто вагомих результатів.

Згідно із затвердженими критеріями, територія діяльності Локальної групи має бути просторово узгодженою. До таких територій входить від кількох до десятків подібних за характером та умовами розвитку гмін, що створює можливості для реалізації спільної політики розвитку (Закон «Про місцевий розвиток за участю місцевої спільноти» від 20.02.2015 р.) [361].

Локальні групи діяльності характеризуються значною специфікою щодо залучення і впливу на процес розвитку території, зокрема [247; 354]:

- партнерство – на рівних засадах беруть участь суб'єкти трьох секторів: соціального, економічного і громадського;
- об'єднання груп, що мають різні інтереси та працюють задля спільного розвитку території – діяльність має охоплювати широкий комплекс питань стосовно даної території;
- знизу догори – знаходить прояв у процесі прийняття рішення щодо розвитку жителями території, якої цей розвиток стосується, значної участі місцевої громади у розробленні та реалізації стратегії місцевого розвитку (жителі через ЛГД приймають рішення про види проєктів);
- територіальність – реалізація стратегії місцевого розвитку відбувається на узгодженій території;
- інноваційність – Локальна стратегія полягає у забезпеченні можливості впровадження інноваційних методів дій для сталого розвитку (пошук нових шляхів вирішення визначених проблем на території діяльності);
- здатність самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами – проявляється в самостійному прийнятті рішень щодо відбору та фінансування проєктів, які реалізують цілі стратегії місцевого розвитку;
- створення мереж ЛГД для обміну досвідом і прийнятними практиками – співпраця, що проявляється, з одного боку, в обміні власним досвідом, а з іншого – у вмілому застосуванні досвіду інших.

Основні завдання ЛГД [193; 382]:

- розроблення та реалізація Локальної стратегії розвитку, керованої громадою;
- краща спроможність місцевих учасників розробляти і впроваджувати проєкти та належним чином керувати ними;
- опрацювання чітких критеріїв відбору проєктів для реалізації;
- приймання та аналіз заявок щодо співфінансування;

- моніторинг реалізації Локальної стратегії розвитку, керованої громадою, та детальне оцінювання її.

У Польщі зареєстровані й успішно діють 324 ЛГД (рис. 3.1), чії стратегії місцевого розвитку були прийняті для впровадження та фінансування відповідно до Програми розвитку села на 2014-2020 роки в межах заходів Програми LEADER [297].

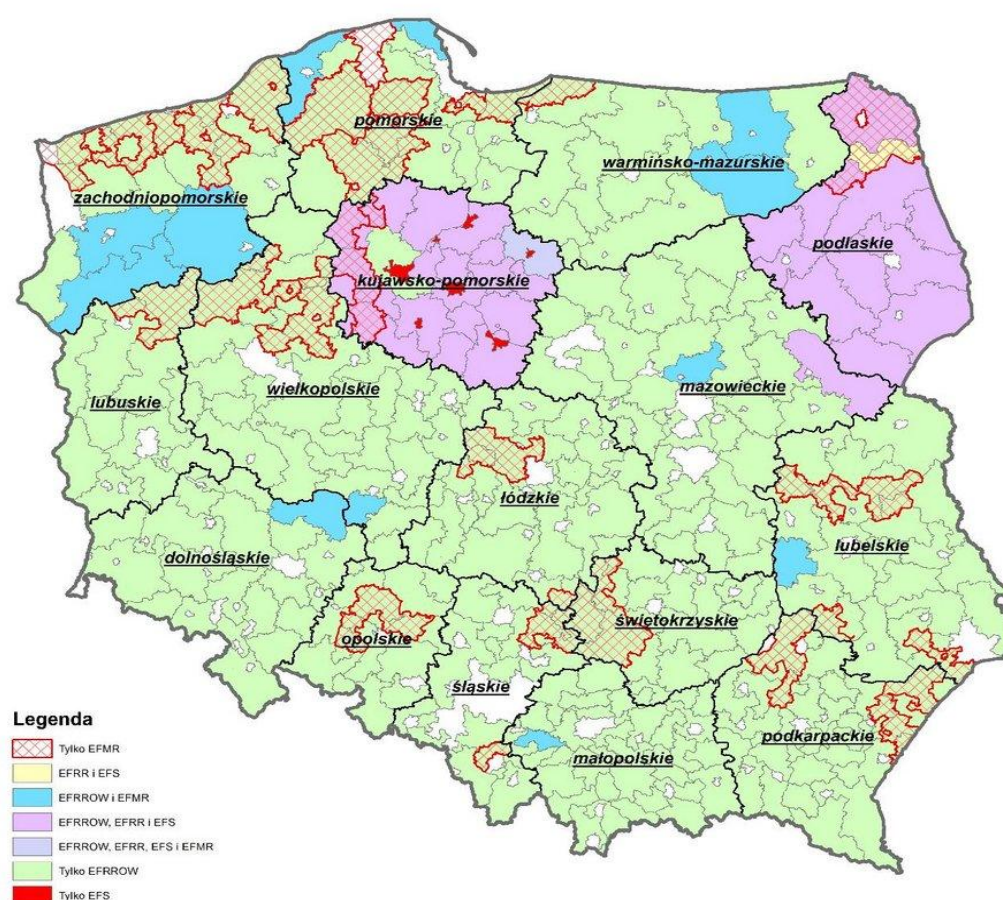


Рис. 3.1. Карта територій окремих Локальних груп діяльності і Програм, за рахунок яких реалізують стратегію місцевого розвитку  
Джерело: [302].

Особливістю Локальних груп є їх діяльність задля розвитку сільських територій. Проте, відповідно до специфіки території їх функціонування, групи поділяють на звичайні, рибальські та міські. Як зазначалося раніше, об'єктом нашого детального дослідження на території Польщі було прикордонне



Люблінське воєводство, тому проаналізуємо діяльність його функціонуючих ЛГД. Розташування ЛГД на території воєводства зображено на рис. 3.2.

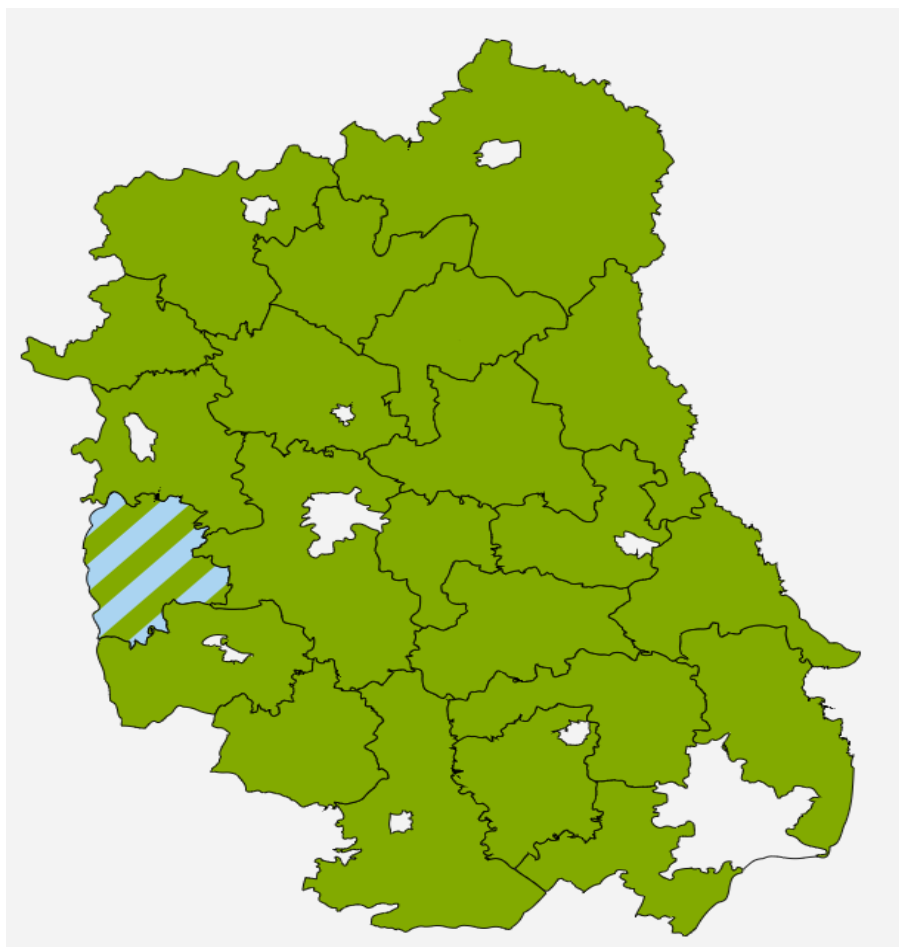


Рис. 3.2. Локальні групи діяльності у Люблінському воєводстві (Польща)

*Джерело:* за [297].

*Роз'яснення:* Оскільки створення Локальних груп не є обов'язковим, а лише додатковим інструментом, деякі гміни не входять до жодної групи. На карті вони позначені білим кольором.

Отже, загальна кількість створених ЛГД у Люблінському воєводстві становить 22, до складу яких входить різна кількість територіальних одиниць. Важливою умовою їх функціонування є створення Локальної стратегії розвитку (ЛСР). Основним завданням ЛГД є реалізація спільної стратегії місцевого розвитку, що охоплює всю територію асоціації [194]. Локальна стратегія розвитку – це документ, що визначає перелік заходів і напрямів розвитку сільської території в межах Програми розвитку села на 2014-2020 роки. Стратегія

відповідає положенням сталого місцевого розвитку, заснованого на гармонійних економічних, соціальних та екологічних засадах. Це вихідний стратегічний документ, створений за партнерства трьох секторів, що стосується певної та узгодженої сфери. ЛСР готуються за участю місцевої громади з урахуванням місцевих умов і ресурсів. Документ визначає заходи, спрямовані на поліпшення якості, умов і рівня життя сільських жителів, просування місцевих продуктів, створення умов, необхідних для розвитку підприємництва в сільській місцевості, а також на підтримку максимального використання природних, культурних і ландшафтних ресурсів сільської місцевості.

Локальна стратегія розвитку є необхідним документом для залучення коштів ЄС за допомогою механізму місцевого розвитку під керівництвом місцевої громади. Положення стратегії повинні узгоджуватися з домовленостями, що передбачені програмними документами фінансової перспективи 2014-2020 рр., зокрема, Угодою про партнерство, з національними та європейськими стратегічними і плановими документами. ЛСР може бути частиною ширшої комплексної, інтегрованої, багатогалузевої стратегії розвитку певної території, яка своєю чергою містить заходи, що фінансуються місцевими органами влади, приватними та соціальними фондами [322].

У процесі дослідження було проаналізовано Локальні стратегії всіх ЛГД Люблінського воєводства, а саме 22 ЛГД, чії Локальні стратегії були обрані для реалізації в поточній фінансовій перспективі. Встановлено, що кожна Локальна група має власну ЛСР (згідно із зобов'язаннями). Їхні стратегії визначають цілі та пріоритети, які мають бути досягнуті у чітко визначеній часовій перспективі й відображають потреби місцевих гмін.

Структура змісту досліджуваних стратегічних документів є відносно однорідною. Наведемо її загальну характеристику:

1. Найчастіше документ складається з кількох розділів (10-12). Стратегія містить опис території та її потенціалу. Далі йдеться про методи залучення місцевої громади до процесу створення та реалізації планових накреслень.

Наступною є діагностика території, характеристика складу та структури населення, яке проживає на конкретній території. Саме ця частина постає основою для проведення синтетичного SWOT-аналізу разом із зазначенням сильних і слабких сторін досліджуваної сфери, а також її можливостей і загроз, що у подальшому дасть змогу визначити найважливіші цілі та показники впровадження Локальної стратегії.

2. Структурно цілі, що містяться в стратегіях, поділяються на загальні та конкретні. Конкретні цілі вказують у межах загальних і деталізують у заходах. Обсяг цілей та заходів, які реалізують Локальні групи у Люблінському воєводстві, визначається цілями та положеннями програм, що наявні в Програмі розвитку села.

3. Наявність інформації про взаємодоповнюваність щодо Локальної стратегії та інших документів планування на рівні гміни, воєводства, країни або регіональних операційних програм, підготовлених іншими установами, наприклад, сільськогосподарськими дорадчими центрами. Це необхідно для забезпечення узгодженості ЛСР із вищезгаданими документами.

4. Опис принципів моніторингу та оцінки ЛСР, які використовуються для оцінки завдань, що виконують ЛГД. Передумовою є оцінка ризику негативного впливу на навколишнє середовище, включно з територіями Natura 2000, у зв'язку з реалізацією проєктів або іншої діяльності, охопленої ним. Документ може містити додатки, наприклад, повний зміст Порядку проведення оцінки та моніторингу.

Під час виконання дослідження проаналізовано 62 стратегічні цілі, визначені у Локальних стратегіях, та встановлено, що вони стосуються 8 тематичних напрямів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Тематичні сфери в стратегічних цілях Локальних стратегій у Люблінському воєводстві (перспектива 2014-2020 рр.)

№ з/п	Назва локальної групи діяльності	Напрямок розвитку							
		Туризм, рекреація	Культура	Розвиток людського капіталу	Підприємництво	Охорона навколишнього середовища	Співпраця	Покращення якості життя	Інше
1	Bialskopodlaska Lokalna Grupa Działania		X	X	X	X		X	
2	Lokalna Grupa Działania Na Rzecz Rozwoju Gmin Powiatu Lubelskiego „Kraina wokół Lublina			X	X	X			
3	Lokalna Grupa Działania „Jagiellońska Przystań	X			X				
4	Lokalna Grupa Działania „Owocowy Szlak	X	X		X				X
5	Lokalna Grupa Działania „Razem Ku Lepszej Przyszłości	X	X		X				
6	Lokalna Grupa Działania „Roztocze Tomaszowskie	X			X			X	
7	Lokalna Grupa Działania „Zapiecek			X					
8	Lokalna Grupa Działania „Zielony Pierścień		X		X		X		
9	Lokalna Grupa Działania „Ziemi Chełmskiej	X	X		X				X
10	Lokalna Grupa Działania „Ziemia Biłgorajska	X			X			X	
11	Lokalna Grupa Działania Ziemi Kraśnickiej	X			X			X	
12	Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Leśny Krąg	X	X		X				
13	Stowarzyszenie „Poleska Dolina Bugu	X			X				X
14	Stowarzyszenie Hrubieszowskie „Lepsze Jutro”				X				X
15	Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Lepsza Przyszłość Ziemi Ryckiej"				X			X	
16	Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Dolina Giełczwi					X			X
17	Stowarzyszenie LGD „Doliną Wieprza i Leśnym Szlakiem”				X			X	
18	Stowarzyszenie LGD „Krasnystaw Plus”	X			X				X
19	Stowarzyszenie LGD „Nasze Roztocze	X		X	X				
20	Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Polesie”			X	X				X
21	Stowarzyszenie LGD „Ziemia Zamojska”				X			X	
22	Stowarzyszenie LGD PROMENADA S-12		X		X			X	

Джерело: Розроблено автором за [297].

Для більш наочного порівняння результати аналізу наведено на рис. 3.3.

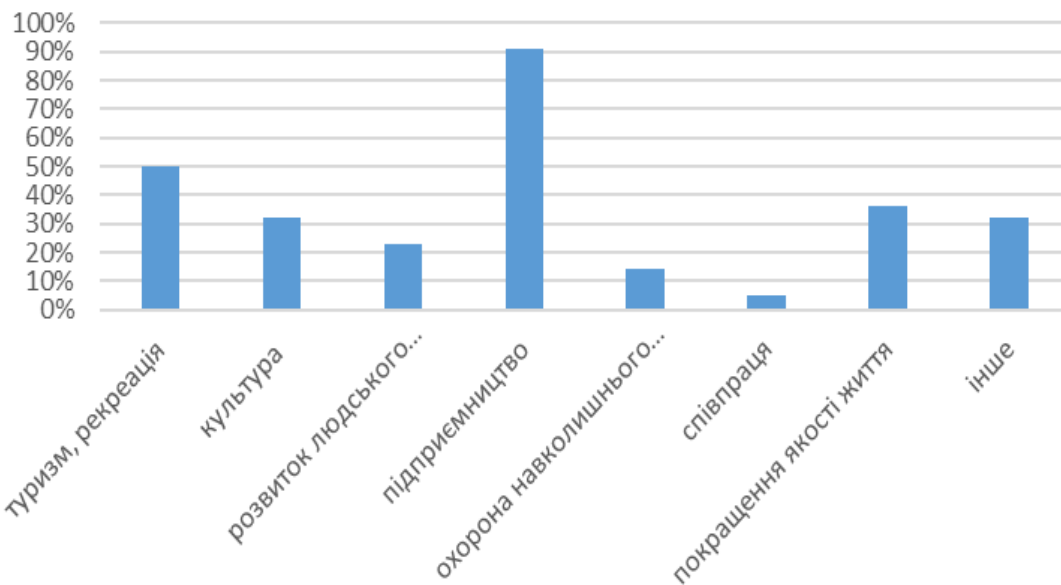


Рис. 3.3. Напрями розвитку в Локальних стратегіях Локальних груп діяльності у Люблінському воєводстві, %

*Джерело:* Розроблено автором за [297].

Аналіз результатів свідчить, що у плановому періоді 2014-2020 рр. акцент ЛГД в Локальних стратегіях був зроблений на розвиток туризму та підприємництва. Адже саме ці напрями розвитку в Локальних стратегіях становлять найбільшу частку – 90% підприємництво і 50% туризм.

Цілі, на які спрямовувалася реалізація Локальних стратегій, також можна інтерпретувати як вимір сільського розвитку в Люблінському воєводстві. Вони потребували особливої уваги та підтримки у фінансовій перспективі 2014-2020 рр. Діяльність Локальних груп дає можливість використовувати кошти для підтримки розвитку сільських територій. Організації вже закріпили своє існування у свідомості місцевих спільнот, а кошти в їх розпорядженні стають дедалі важливішим інструментом фінансування місцевих ініціатив.

Отже, поєднання потенціалу органів місцевого самоврядування, підприємців та жителів, об'єднаних навколо діяльності Локальної групи, гарантує належне використання активів своєї території для соціального й економічного відродження. Реалізація цілей, зазначених у Локальних стратегіях,

дасть підстави сприймати сільські території Люблінщини як привабливе місце не лише для огляду визначних пам'яток, але й для комфортного й безпечного життя (нові робочі місця, можливості розвитку).

Згідно з результатами дослідження, ініціативи ЛГД стимулюють активні дії з боку місцевої громади, покращують якість та рівень життя її жителів. Вони слугують розвитку інтеграції членів громади для досягнення спільних цілей і мають на меті збільшити соціальний капітал у сільській місцевості. Своєю діяльністю місцеві групи створюють умови для розвитку сільської території.

На основі опублікованого Європейською комісією Звіту про оцінку впливу LEADER на загальну мету «збалансований територіальний розвиток» (Evaluation of the impact of LEADER towards the general objective "Balanced Territorial Development", Brussels, 1.7.2024) [217], можна стверджувати про внесок програми LEADER у збалансований територіальний соціальний та економічний розвиток ЄС, хоч і в невеликому масштабі. Проте, значний вплив можна спостерігати на місцевому рівні (наприклад, створення 60 тис. робочих місць в сільській місцевості у цілому в ЄС). Вагомим внеском поповнено важливі нематеріальні активи, такі як соціальний капітал (співпраця між місцевими зацікавленими сторонами, довіра, готовність працювати для досягнення спільних цілей і розширення можливостей місцевих учасників), місцеве управління (краща відповідність місцевим потребам, участь місцевих учасників у прийнятті рішень, допомога потенційним бенефіціарам, ширші зв'язки з регіональними або національними адміністраціями) й покращення результатів проекту (анімація та підтримка місцевих учасників і бенефіціарів, сприяння інноваціям у сільській місцевості, співпраці та зв'язкам між секторами економіки й між зацікавленими сторонами).

Оцінка свідчить, що вичерпна реалізація всіх семи функцій методу LEADER має вирішальне значення для максимізації цих нематеріальних активів. Натепер застосування принципів LEADER залишається неоднозначним серед ЛГД ЄС (зокрема, для інновацій та співпраці).

Відповідно до проміжних результатів оцінки ЄС, моніторинг та оцінка були додатково вдосконалені в CAP 2023-2027. Доведено, що концепція доданої вартості LEADER є дієвим підходом до оцінювання результатів програми LEADER. У звіті Європейської комісії підтверджено, що в останньому програмному періоді LEADER покращив участь місцевих акторів (активних сільських жителів) і багаторівневе управління. Таким чином саме діяльність ЛГД збільшила соціальний капітал у сільській місцевості. Отримані результати доводять, що LEADER дав кращі результати порівняно з аналогічними заходами, які не пов'язані з аналізованою програмою. Ряд проєктів були сконцентровані на ефективності для кращого задоволення місцевих потреб та оцінки, сприяння інноваціям та підтримки бенефіціарів між іншими. Хоча в цілому Європейська комісія оцінює вплив ЛГД як «невеликий», проте підтвердила, що сценарій без LEADER був би гіршим для сільської місцевості [217].

В Україні немає практики створення локальних стратегій, а розробляються лише галузеві. Аналізуючи досвід Польщі та оцінюючи ефективність локальних стратегій, доцільно звернути увагу на прийнятні практики та скласти каталог для їх впровадження в Україні. Слід врахувати те, що після закінчення війни та входження України до ЄС, наша країна буде змушена формувати свої стратегічні плани за європейським зразком. Вважаємо, що ініціатива створення Локальних груп має бути реалізована як ефективний, додатковий інструмент розвитку сільських територій, а також слугуватиме підґрунтям для участі в європейських програмах сільського розвитку.

### **3.2. Просторове планування як складова системи розвитку сільських територій**

Просторове планування як один із найважливіших видів діяльності в розвитку сучасного суспільства поєднується зі стратегічним плануванням громад та країн і за своєю сутністю є спробою суспільства впливати на просторовий розподіл населення, його діяльність та ресурси. Просторове планування здійснюється в державному і приватному секторах на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях. Ця діяльність передбачає створення просторового плану, з узгодженням політики в галузях. З огляду на це та з проведенням адміністративно-територіальної реформи в Україні й децентралізації, доцільно дослідити стан документації з просторового планування.

На тлі ретроспективи реформ, що відбулися в Україні перед початком повномасштабної війни, та отримання нашою країною статусу кандидата на членство в ЄС (23 червня 2022 р.), посилюються виклики щодо використання зобов'язання привести всі документи до стандартів ЄС, тому тема просторового планування в Україні постає вкрай актуальною. Враховуючи соціально-економічні проблеми та інтенсивну підготовку планів відбудови країни після війни, дослідження стану документації просторового планування в Україні є необхідним. Інтеграція нашої держави в європейський економічний простір потребує врахування досвіду країн, які вже реформували свої стратегічні документи і плани відповідно до вимог. Найбільш цікавим і корисним для України може бути досвід Польщі.

Методичний базис дослідження становлять метод порівняльного аналізу (дослідження просторового планування в Люблінському воєводстві), монографічний метод (вивчення окремого досвіду гміни Ходель у Люблінському воєводстві), абстрактно-логічний метод (формулювання понять, висновків і рекомендацій). Для вибору об'єкта дослідження сформовано чіткі критерії:



місцезнаходження в прикордонному воєводстві Польщі, наявність актуального місцевого плану просторового розвитку.

Тематика щодо необхідності й ефективності просторового планування розглядається як доволі нова. Деякі вагомні напрацювання цієї тематики належать зарубіжним науковцям, з поміж яких Павловська К. [314], Баран-Зглобіцька Б., Годзішевська Д., Зглобіцькі В. [191], та українським вченим, серед яких Третяк А., Третяк В. [164], Прядка Т., Скляр Ю., Капінос Н. [160]. Проте, питання просторового планування й досі вичерпно не розкриті. З огляду на це доцільно проаналізувати іноземний досвід, розробити пропозиції для підвищення рівня розвитку сільських територій в Україні за допомогою впровадження європейських стандартів до системи просторового планування.

Завдання, сформоване для процесу дослідження в цьому підрозділі, впливає із попередніх завдань. Оскільки просторове планування, як вже зазначалося, є складовою стратегічного планування, тому виникла потреба проаналізувати його стан в Польщі на рівні гмін, щоб сформулювати пропозиції для територіальних громад в нашій країні. Процес розробки просторових планів в Україні тільки розгортається. Для більш детального аналізу і представлення успішного кейсу об'єктом дослідження обрано одну з гмін ЛГД прикордонного Люблінського воєводства Польщі.

Сучасний стан просторового планування в Україні розглянемо детальніше. У 2020 р. успішно завершено реформу децентралізації, передбачену Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [127]. Реформа місцевого самоврядування була спрямована на створення та підтримання сприятливого середовища для життя, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. Саме тому успіх реформи, мета якої передбачала зміцнення інституційної та економічної спроможності територіальних громад, підвищення рівня життя їхніх жителів, ґрунтується на застосуванні основних принципів і практичних прийомів просторового планування. За результатами реформи спостерігається посилення співпраці між різними структурними рівнями, що залучені до процесу

просторового планування. Таким чином приймають та втілюють в життя відповідні рішення для забезпечення оптимального рівня координації та узгодження між ними. Структура процесу просторового планування зображена на рис. 3.4.

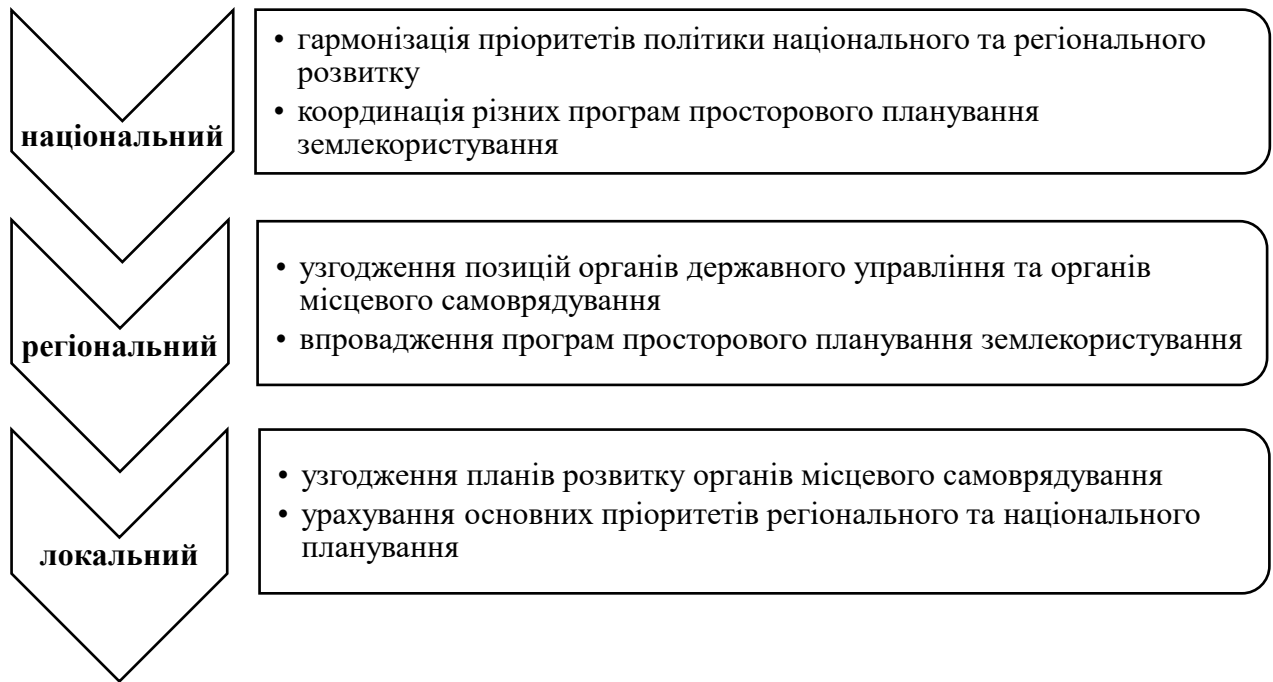


Рис. 3.4. Процес просторового планування в Україні

*Джерело:* Сформовано автором на підставі законодавчих документів.

Для сільського розвитку важливим є ефективна координація між різними рівнями управління згідно з політикою ЄС, це проявляється через фінансову підтримку та встановлення системи правил і орієнтирів, переходячи до національного, регіонального та місцевого рівнів.

Основним законодавчим документом досліджуваного процесу є Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» [114]. Закон регулює питання встановлення комплексного планування територій громад, а також затвердження документації та створення електронної картографічної основи планування території. Відповідно до зазначеного законодавчого акта та з врахуванням положень

окремих стратегічних документів різного рівня було сформульовано рівні просторового планування в нашій державі (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Рівні просторового планування в Україні

*Джерело:* Розроблено автором на підставі законодавчих документів.

У 2018 р. CANactions School for Urban Studies ініціювала освітньо-практичну програму «Інтегроване просторове планування для об'єднаних територіальних громад», яка реалізовувалася за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». Програма була спрямована на адаптацію європейського підходу щодо розвитку міст і регіонів до функціонування новостворених територіальних громад в Україні. За результатами програми опрацьовано концепцію

просторового розвитку для 30 територіальних громад, представники яких брали участь у програмі [129].

Просторове планування розвитку територій громад тісно пов'язане із земельною реформою. Однак варто зазначити, що земельна реформа не обмежена виключно земельним законодавством. Вона є частиною великої аграрної реформи і впроваджується постійно, навіть у воєнний час. Слід наголосити, що програма просторового планування територій, до того ж є ефективним інструментом для післявоєнного відновлення України. Станом на початок повномасштабного вторгнення військ російської федерації до України, проектом АГРО (USAID) було підтримано пілотні проекти у сфері планування розвитку територій, а саме для 100 громад. Реалізовані проекти дають змогу не тільки відновити інфраструктуру та функціональність громад, а й створити новий, функціональніший та ефективніший простір.

Пілотні проекти стали також основою для Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель». Завдяки їхньому впровадженню було виявлено слабкі, нефункціональні й суперечливі аспекти, які виправили на законодавчому рівні. Наприклад, йдеться про повноваження органів місцевого самоврядування здійснювати просторове планування. Раніше вони розповсюджувалися лише на населений пункт, тепер місцевого самоврядування може це робити й за межами населених пунктів, адже громада повинна функціонувати як цілісна система.

На сьогодні, окрім позитивних змін та тенденцій, питання просторового планування має і ряд проблем. Деякі з них не вирішено через початок повномасштабної військової агресії росії в Україні, деякі – виникли вже під час війни. До перших належать:

- врегулювання картографічної основи для створення комплексних планів;
- забезпечення практичної можливості внесення даних з комплексного плану до Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр) та містобудівних кадастрів;

- відновлення субвенцій державного бюджету для створення комплексних планів та залучення коштів міжнародних фінансових організацій.

Під час війни виникла ще низка проблем. Зокрема, нові види обмежень, що постають на постраждалих від війни територіях. Також після закінчення війни комплексний план потребуватиме вдосконалення, щоб не просто відновити територію до передвоєнного стану, а зробити її кращою, з більшими можливостями для громади. План має враховувати збитки, завдані воєнними діями так, щоб можна було планувати фінансування і визначити конкретну послідовність робіт з відновлення територій.

Сьогодні просторове планування є одним з головних інструментів для досягнення сталого розвитку громад. Ним користуються сучасні розвинуті країни для створення довгострокових стратегій. Воно відіграє ключову роль у збалансуванні потенційно конкуруючих потреб економіки, суспільства та збереження навколишнього середовища.

Прикладом успішного досвіду просторового планування, який міг би слугувати зразком для України, є Польща, адже у цій країні воно підпорядковується принципу сталого розвитку. Згідно зі звітом Комісії Брундтланд (1987 р.), ідея сталого розвитку передбачає генезис, у якому «потреби нинішнього покоління задовольняються без шкоди для можливостей майбутніх поколінь» [214]. Відповідно до Закону України «Про навколишнє середовище», сталий розвиток – це «соціальний та економічний розвиток, у якому відбувається процес інтеграції політичної, економічної та соціальної діяльності, зберігаючи при цьому природний баланс і тривалість основних природних процесів, щоб гарантувати здатність задовольняти основні потреби окремих громад або громадян як нинішніх, так і майбутніх поколінь» [283].

Управління простором у міських і сільських гмінах Польщі регулюється:

- Законом про просторове планування та забудову 2003 року (вивчення умов та напрямків просторового розвитку) [358];
- Законом про охорону природи від 16 квітня 2004 р. (Dz.U. 2004 nr 92 poz. 880);

- Актом про охорону та догляд за пам'ятками від 23 липня 2003 р. (Dz.U. 2003 nr 162 poz. 1568);
- Законом про охорону навколишнього природного середовища від 27 квітня 2001 р. (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627);
- Законом від 24 квітня 2015 р. про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо посилення засобів охорони ландшафту (Dz.U. 2015);
- Актом ревіталізації від 9 жовтня 2015 р. (Dz.U. 2015 poz. 1777);
- Проектом Містобудівного кодексу (Projekt z dnia 23.11.2017 r.) [338].

Отже, управління економічним і просторовим розвитком спирається на систему стратегічних і планових документів. Впорядкований законодавчий механізм системи просторового планування в Польщі має такий вигляд:

- на національному рівні основним документом була Концепція національного просторового розвитку до 2030 року (Konsepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030) [252]. Її дію було припинено у зв'язку із внесенням змін до Закону «Про засади політики розвитку», затвердженого у 2020 році. Водночас нового інтегрованого документа, яким мала стати Концепція національного розвитку до 2050 року, не створено;

- на регіональному рівні обов'язковим є План просторового розвитку воєводства, який відповідає Стратегії розвитку воєводства;

- на місцевому рівні обов'язковим є Вивчення (дослідження) умов і напрямів просторового розвитку гмін (акт внутрішнього управління) і Місцевий план просторового розвитку (місцевий акт). За відсутності МППР видаються рішення про умови забудови та розвитку території. Проте, це створює загрозу просторовому порядку на території гміни.

Завданням цього розділу є дослідження ефективності діяльності Локальних груп розвитку сільських територій як додаткового інструменту впливу, тому слід показати взаємозв'язок такої діяльності з просторовим плануванням. Задля цього проаналізуємо стратегію однієї з груп, відібраної за критеріями: здійснення діяльності в прикордонному Люблінському воєводстві, наявності в неї актуальної стратегії розвитку. Отже, об'єктом є ЛГД «Фруктова

стежка» (Lokalna Grupa Działania «Owocowy Szlak») [299]. Загальну характеристику цієї ЛГД наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальна характеристика Локальної групи діяльності «Фруктова стежка»

Локальна група діяльності «Фруктова стежка»			
 <p>Фонди Стратегії місцевого розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільської місцевості</li> <li>Європейський фонд морського та рибного господарства</li> </ul>	Територія діяльності:		
	Воєводство	Гміна	Тип гміни
	Люблінське	Ходель	Сільська
	Люблінське	Юзеф над Віслою	Сільська
	Люблінське	Карчміська	Сільська
	Люблінське	Лазіська	Сільська
	Люблінське	Ополе Люблінське	Місько-сільська
	Люблінське	Понятова	Місько-сільська
Люблінське	Вілкув	Сільська	

Джерело: Сформовано автором на підставі офіційних даних [297].

Основним документом, на основі якого функціонує Локальна група «Фруктова стежка», є Стратегія локального розвитку на 2016-2022 роки, розроблена всіма учасниками (представниками гмін) (Strategia Rozwoju Lokalnego kierowanego przez społeczność na lata 2016-2022 dla obszaru Lokalnej Grupy Działania «Owocowy Szlak») [299]. Для аналізу її впливу на просторовий розвиток гміни проаналізуємо Стратегію детальніше (табл. 3.3).

Паралельно розглянуто стратегічні документи гміни Ходель, зокрема, чинну Стратегію розвитку гміни Ходель на 2015-2023 рр. (для дослідження обрано гміну, яка була першою в переліку учасників ЛГД). Проаналізовано й виділено одну зі стратегічних цілей, пов'язану з просторовим плануванням. Зосереджено увагу на 2-й стратегічній цілі, яка взаємопов'язана з просторовим плануванням і дотична до нього. Оскільки розвиток сфери туризму повинен узгоджуватися з місцевим планом просторового розвитку, а перші дві операційні цілі пов'язані з туристичною інфраструктурою, тому детальніше розглянуто проекти, передбачені для досягнення визначених цілей.

Таблиця 3.3

**Аналіз цілей Локальної стратегії розвитку ЛГД «Фруктова стежка» на 2016-2022 рр. та Стратегії розвитку гміни Ходель на 2015-2023 рр., які впливають на просторове планування гміни**

Локальної стратегії розвитку		Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання	Стратегія розвитку гміни Ходель					
2. Територія LAG, приваблива для туристів, з розвиненими спеціалізованими та інноваційними послугами з використанням спадщини, місцевих ресурсів, навколишнього середовища та соціального капіталу	2.1	Розвиток індустрії туризму, яка використовує в сталий спосіб місцеві ресурси, спадщину та ремесло мешканців	2.1.1.	Створення та розвиток тематичних туристичних об'єктів	2. Економічний розвиток гміни Ходель	Операційна ціль	Завдання			
			2.1.2.	Створення та розвиток закладів розміщення і відпочинку на територіях використання водних та рибогосподарських цінностей						
	2.2	Розвиток інфраструктури, що доповнює туристичну пропозицію ЛГД	2.2.1.	Будівництво об'єктів малої туристичної, рекреаційної та спортивної архітектури				2.3.	Туристична інфраструктура з використанням місцевих ресурсів, обслуговування жителів і туристів	Будівництво, модернізація, оновлення туристичної інфраструктури, обладнання туристичних об'єктів
			2.2.2.	Розбудова водойм і водотоків, а також прилеглих територій для туристичних і/або рекреаційних та/або освітніх функцій						
	2.3	Підтримка економічної діяльності, що доповнює туристичну пропозицію території ЛГД								
2.4	Створення та просування мережі туристичних послуг									

Джерело: Розроблено автором за [299; 338].



Порівняльну характеристику двох зазначених стратегій наведено в табл. 3.3. Саме таке порівняння дає можливість виявити взаємозв'язок обох документів, що проявляється у взаємному підсиленні стратегічних цілей.

Наступним кроком було визначення наявності документів просторового планування. Отже, гміна Ходель має розроблені та чинні документи, що є цілком релевантними законодавству, а саме:

- Вивчення умов та напрямів просторового розвитку гміни Ходель (2009);
- Місцевий план просторового розвитку для території гміни Ходель (включаючи район Лагуни). Етап I (Uchwała Nr LII/279/2014 Rady Gminy Chodel z dnia 12 listopada 2014 r.) [274].

За результатами проведеного аналізу встановлено, що одним з пріоритетних напрямів для гміни Ходель є розвиток місцевого туризму. Отже, розвиток туристичної інфраструктури має бути передбачений у Місцевому плані просторового розвитку. При вивченні цього документа чітко ідентифіковано локації, що є потенційною територією для створення туристичної інфраструктури. На карті гміни, яка входить до Місцевого плану просторового розвитку, відображено всі пункти з описом місцевості (додаток В).

Для нашого дослідження становить інтерес саме зона відпочинку, пов'язана з туризмом. На карті це Район XVII – Залев – відпочинок. Провідна функція: відпочинок. Цільове призначення території:

- 1) лісопарк;
- 2) автостоянка, ізоляційні зелені насадження;
- 3) санітарно-гігієнічні приміщення, приміщення громадського харчування;
- 4) резерв землі під нову трансформаторну станцію;
- 5) пляж;
- 6) обслуговуючі споруди на пляжі для купання, санітарні вузли, сховище для човнів, приміщення для рятувальників;
- 7) луки;
- 8) ліс;
- 9) рекреаційна водойма;

- 10) лісопарк;
- 11) гідротехнічні пристрої – дамба, що обмежує територію водойми, пішохідна доріжка;
- 12) пішохідна та автомобільна доріжка;
- 13) під'їзна дорога до рекреаційних зон;
- 14) природна торф'яно-болотна рослинність з охоронними видами.

Отже, встановлено, що в двох стратегіях перетинаються стратегічні та операційні цілі, доповнюючи одна одну. Відповідно ЛГД є додатковим інструментом розвитку гміни Ходель і відповідає основній меті створення Локальної групи діяльності – об'єднати зусилля для досягнення спільного добробуту. Оскільки обов'язком кожної групи є створення Локальної стратегії, на наведеному прикладі можна переконатись у відповідності цілей гміни-учасниці цілям стратегії групи для досягнення більш ефективного результату.

Підсумовуючи вище висвітлену інформацію, покажемо взаємозв'язок стратегічних документів (рис. 3.6), де зображено взаємодію стратегічних документів за результатами проведеного аналізу. Зазначимо, що така модель взаємодії дозволяє плідно працювати, адже цілі переплітаються та є пріоритетними в кожному документі.

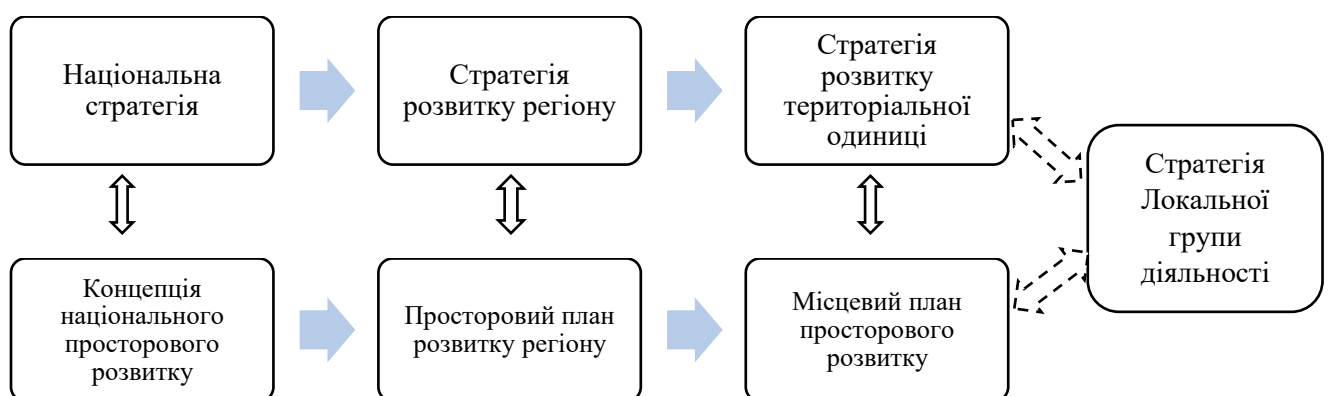


Рис. 3.6. Модель взаємодії стратегічних документів із залученням Локальної групи діяльності

Джерело: Розроблено автором.

За результатами дослідження можемо обґрунтовано стверджувати, що в Польщі управління економічним і просторовим розвитком базується на системі взаємопов'язаних і взаємозалежних стратегічних та планових документів. Основою процесу планування є стратегія розвитку гміни. Відповідно до неї розроблено чіткий Місцевий план просторового розвитку для території, в досліджуваному прикладі для гміни Ходель. Таким чином, підтверджено ефективність додаткового інструменту розвитку територій – Локальних груп діяльності. Проаналізувавши досвід Польщі доходимо висновку, що система просторового планування в Україні досить подібна до польської та сформована за тим же підходом. Проте Стратегію ЛГД, яка є новим інструментом, можливо ефективно використовувати й українськими територіальними громадами.

Одним із перспективних напрямів розвитку сільської місцевості в Польщі та Україні є розвиток зеленого туризму, тому Локальні групи можуть стати рушійною силою для включення зелених маршрутів у просторову політику територіальних громад України.

Сільський розвиток у країнах ЄС розглядається як комплексний процес економічних, соціальних, політичних, культурних та екологічних змін, спрямованих на підвищення якості життя населення. Цей розвиток повинен задовольняти потреби всіх громадян, не створюючи загрози для майбутніх поколінь. Згідно зі Стратегією розвитку сільських територій Європи, ключовими завданнями є: підвищення конкурентоспроможності, раціональне використання природних ресурсів і збалансований територіальний розвиток землекористування.

Програми розвитку сільських територій, орієнтовані на тривалий період, повинні базуватися на ґрунтовному аналізі соціально-економічних та екологічних потреб. Стратегії в межах цих програм для кожного регіону мають включати: реалізацію пріоритетів ЄС через конкретні заходи, що сприяють передачі знань та інновацій у сільському та лісовому господарстві; покращення економічних показників та підтримку модернізації всіх форм господарювання; підвищення конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської

продукції шляхом їх кращої інтеграції у агропродовольчі ланцюги; збереження та поліпшення екологічних систем; раціональне використання природних ресурсів та підтримку місцевого розвитку в сільській місцевості.

Просторове планування є важливою складовою в системі розвитку сільських територій, особливо в контексті європейського досвіду. Воно дозволяє гармонійно поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку, забезпечуючи збалансоване використання природних ресурсів і покращення якості життя в сільських громадах. Основною метою просторового планування є оптимізація використання територій, розвиток інфраструктури, підтримка сільського господарства та створення сприятливих умов для економічної діяльності.

На європейському рівні просторове планування допомагає реалізувати концепції сталого розвитку, зміцнювати взаємодію між міськими і сільськими територіями, а також забезпечувати рівний доступ до послуг та можливостей для всіх жителів. Наприклад, уряди європейських країн активно залучають громадськість до планування, що сприяє підвищенню ефективності управління і врахуванню потреб місцевих громад, що доцільно запропонувати для імплементації в Україні.

Важливим елементом успішного планування є комплексний підхід, який враховує не лише поточні проблеми, але й довгострокові виклики, такі як зміни клімату, демографічні тенденції та економічні трансформації. Європейський досвід демонструє, що лише інтегровані підходи, що враховують різноманітні фактори і залучають багатьох зацікавлених сторін, можуть забезпечити стійкий розвиток сільських територій у сучасному світі.

Отже, просторове планування є ключовим інструментом у розвитку сільських територій, який сприяє ефективному використанню земельних ресурсів, покращенню умов життя населення і збереженню природного середовища.

### **3.3. Зелений туризм на засадах територіального партнерства, як детермінанта багатofункціонального сільського розвитку**

Сільська місцевість відіграє важливу роль у будь-якій країні. Як уже зазначалося в розділі 1, вона є важливою складовою економічного розвитку держави та, як правило, характеризується значним соціальним, культурним і природним потенціалом. У науковому доробку Зінчук Т., Усюк Т. [59] підтверджено, що при переході «України на засади самоврядування та самозабезпечення внаслідок процесів децентралізації – також стимулюючий чинник підвищення ефективності економічного розвитку сільських територій на основі зеленого туризму і місцевих природних ресурсів», чим підтверджено необхідність і актуальність подальшого дослідження. Таким чином, дослідження питань, пов'язаних із сільською територією та сільським господарством в Україні та Польщі, їх основних проблем сталого розвитку й управління в цілому набуває високої актуальності. У цьому контексті необхідно здійснити оцінку поточного рівня сталого розвитку в Польщі та Україні, порівняти його умови та інструменти підтримки. Це дасть змогу сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи підтримки, управління та моніторингу сталого розвитку сільських територій в Україні.

У дисертаційному дослідженні зроблено припущення стосовно того, що прикордонні регіони Польщі можуть стати успішним прикладом для аналогічних українських територій на шляху інтеграції до Європейського Союзу. З огляду на це досвід сусідньої країни щодо розвитку сільської місцевості та управління нею досліджуватиметься на прикладі прикордонного регіону з Україною – Люблінського воєводства. Першочергово постає потреба в аналізі соціально-економічного становища обраних територіально-адміністративних одиниць та стратегії їх розвитку. Слід зазначити, що економічний розвиток також підтримується Локальними групами дій (ЛГД), які утворюються асоціаціями кількох гмін (що детально описано в підрозділах 3.1 і 3.2). Вони дають змогу

отримати додаткові кошти від ЄС за Програмою розвитку сільських територій (Програма LEADER) [328].

Об'єктом дослідження від України обрано Львівську область, яка межує кордоном із Польщею. Обрані території дослідження характеризуються схожими природними умовами та спільною культурною спадщиною. Крім того, вони відповідають авторським критеріям відбору адміністративно-територіальних одиниць – суб'єктів порівняльного аналізу:

- безпосереднє сусідство української області та польського воєводства;
- наявність чинної місцевої стратегії;
- пріоритетність розвитку туризму як одного із завдань місцевої стратегії;
- територіальне сусідство трьох територіальних громад для формування пропозицій щодо майбутнього місцевого партнерства та спільної стратегії (актуально лише для української сторони).

У більшості європейських країн головним суб'єктом місцевого самоврядування та розпорядником бюджету є місцева громада, до складу якої входять жителі одного або кількох малих і найближчих населених пунктів. Серед важливих, які потрібно враховувати під час створення таких суб'єктів, є економічні, історичні, географічні, демографічні, екологічні та культурні фактори. Прикладом вдалого поєднання зазначених факторів є адміністративно-територіальний устрій у Польщі – гміни, повіти та воєводства. Подібна конструкція використовується в Україні: громада, район та область [255]. Саме на таких точках дотику, на наше переконання, доцільно сконцентрувати увагу при пошуку партнерів, об'єднаних для співпраці. Врахування спільних рис і характеристик дасть змогу взаємно підсилити співпрацю сторін та досягти синергетичного ефекту.

Крім того, актуальність питання пошуку спільностей між адміністративно-територіальними суб'єктами для співпраці й подальшого розвитку підсилюється тим, що в Європейському Союзі, як уже зазначалося у попередніх розділах, найбільшою популярністю користуються асоціації та мережі неурядових організацій, що займаються розвитком сільських територій. Тому метою

дослідження, крім іншого, є оцінювання функціонування сільських громад і їхніх територіальних партнерств.

Варто зазначити, що європейські проекти розвитку сільського туризму посідають значне місце в програмах сільського розвитку, тому доцільно проаналізувати цей напрям як один із перспективних. За результатом такого аналізу можливо оцінити систему управління розвитком туризму на рівні гмін/громад.

В умовах реформи самоврядування в Україні утворилися об'єднані територіальні громади, які отримали широкі повноваження та фінансові ресурси. Це означає, що територіальні громади в Україні, як і польські гміни, можуть самостійно формувати й розвивати свою туристичну інфраструктуру шляхом будівництва та реконструкції туристичних об'єктів, створення туристичних та інвестиційних центрів. При цьому слід пам'ятати, що розвиток індустрії туризму сприяє розвитку пов'язаних із ним галузей – торгівлі, гастрономії, транспорту тощо [24; 236; 310].

Після отримання статусу кандидата на членство в ЄС, Україна стикається з новими викликами. Це також вимагає приведення всього нормативно-правового поля у відповідність із законодавством Європейського Союзу (як неодноразово зазначалося в дисертаційній роботі), вивчення проблематики розвитку сільських територій, зокрема зеленого туризму, набуває беззаперечної актуальності. Інтеграція України в європейський економічний простір потребує вивчення досвіду країн, які вже реформували аграрний сектор економіки, зокрема, Польщі. Потреба у дослідженні зазначених питань також підсилюється наявними на сьогодні в Україні соціально-економічними проблемами та прискоренням підготовки планів відбудови нашої держави після війни.

Львівська область є прикордонним регіоном, що розташований на заході України та межує з державою-членом ЄС – Республікою Польща (протяжність спільного кордону – 258 км). Вигідне географічне розташування області зумовлено її прикордонним статусом і розвиненим міжнародним сполученням України з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Це сприяє

розвитку транскордонного та міжнародного співробітництва, активному використанню транзитного потенціалу, активізації економічних, соціальних, науково-технічних, культурних, екологічних та інших відносин між прикордонними регіонами сусідніх країн. Львівська область розташована на крайньому заході України в межах Волинської та Подільської височин і перетинає три природні зони: лісову, лісостепову та високогірну Карпатську. На території області розташовано п'ять природних угідь: Карпатські гори на півдні, Закарпатська височина, Подільська височина у центральній частині, Мале Полісся та Волинська височина на півночі.

Територія Львівщини багата на унікальні об'єкти історико-культурної спадщини, мистецтва, медицини та рекреації, водні та ландшафтні ресурси, унікальні традиції та звичаї, що у поєднанні з вигідним географічним розташуванням постає потужним потенціалом для розвитку різноманітних видів і форм туризму й рекреації. Частка Львівської області в сировинному потенціалі України становить приблизно 5,4%. Аналізуючи сучасний стан туристично-рекреаційної сфери області, насамперед потрібно відзначити позитивну динаміку її розвитку за останні роки. Це виявляється у збільшенні туристичних потоків, поступовому розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури регіону, розширенні пропозиції туристичних послуг і підвищенні якості обслуговування у сфері туризму та курортів. У 2018 р. область посіла друге місце серед регіонів України за розміром туристичного збору, кількістю осіб, які зупинилися в готелях, та кількістю туристів з усієї України [140].

Розвиток сільського туризму на території природних парків і навколо них дає змогу місцевому населенню отримувати альтернативний дохід, що надто важливо в гірських районах, де рівень безробіття чи не найвищий в регіоні. Рекреаційний потенціал регіональних парків дозволяє розглядати екотуризм як один із перспективних напрямів місцевої економіки, оскільки до розвитку рекреаційно-туристичної діяльності залучається місцеве населення, його знання історії, культури та природної самобутності регіону.



На підставі Закону України «Про основи державної регіональної політики», Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення стратегій і планів регіонального розвитку» заходів щодо їх реалізації та моніторингу та оцінки ефективності реалізації окремих стратегій і планів регіональних заходів», розпорядження Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 року № 79 «Про затвердження Методики розроблення, моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегій регіонального розвитку та планів заходів щодо їх реалізації», розроблено Стратегію розвитку Львівської області на 2021-2027 роки.

Люблінське воєводство розташоване на сході Польщі, де межує з Україною та Білоруссю, а всередині Польщі – з чотирма воєводствами: Підляським, Мазовецьким, Свентокшиським і Підкарпатським. Центр воєводства – м. Люблін.

Територія Люблінського воєводства характеризується різноманітним і привабливим культурним ландшафтом, багатим на численні архітектурні пам'ятки й об'єкти високої художньої та історичної цінності. У реєстр нерухомих пам'яток Люблінського воєводства внесено близько 4,2 тис. об'єктів. За їх кількістю регіон посідає восьме місце в країні.

У Люблінському воєводстві прокладено туристичні маршрути культурної спадщини. До них належать, наприклад, Замостя Дароване, Культура перешкод, Пам'ятки єврейської культури, Православна церква, Магнатські резиденції, річка Вісла, релігійна архітектура, Приміська залізниця Наленчув, Крейдяне підпілля в Хелмі, Краків-Вільнюс, Партизанський шлях, Великі письменники, Культура села і малих міст, Пам'ятки культури порубіжжя, Люблінський ренесанс.

Цінності та потенціал культурного і природного середовища воєводства, а також наявна туристична інфраструктура є передумовою для розвитку туризму як одного з важливих секторів економіки регіону. Частка туристичних послуг у загальному його доході майже дорівнює середньоукраїнському показникові.

Суб'єкти туристичного обслуговування становлять 2,55% від усіх підприємств воєводства (по країні – 3,16%). Частка суб'єктів Люблінщини в послугах внутрішнього туризму у 2017 р. дорівнювала 3,32% (11 місце в країні). Внесок туристичних послуг у створення ВДВ воєводства у 2017 р. був на рівні 1,23% (по країні – 1,33%), а це 3,53% від ВДВ, виробленої польськими суб'єктами туристичного обслуговування. Частка населення, зайнятого у туристичній сфері – 1,13% від загальної кількості зайнятих в економіці регіону (у загальнонаціональному масштабі 1,92%); частка воєводства у загальнодержавних показниках зайнятості – 3,22%, і за цим показником воно посідає 11 місце в країні. Розрахункова продуктивність праці у галузі (надання послуг розміщення та харчування) у 2017 р. зросла і становить 109,5% від значення показника по країні.

Підставою для розробки Стратегії розвитку Люблінського воєводства до 2030 року слугувала Постанова № IV/96/2019 цього воєводства від 11 березня 2019 року про оновлення Стратегії розвитку Люблінського воєводства на 2014-2020 роки (з перспективою до 2030 року). На основі цього визначено принципи, режим і графік оновлювальних робіт.

Узагальнений порівняльний аналіз окремих показників соціально-економічного розвитку Львівської області України та Люблінського воєводства Польщі у 2020 р. наведено в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Вибрані дані та показники соціально-економічного розвитку Львівської області та Люблінського воєводства, 2020 р.**

<b>Показник</b>	<b>Львівська область</b>	<b>Люблінське воєводство</b>
Площа території, тис. км <sup>2</sup>	21,8	25,1
Найвнє населення на кінець року, тис. осіб	2529,6	2126,3
на 1 км <sup>2</sup>	116	85
на 1000 населення, осіб		
природний приріст	-2,8	-1,2
міграційний приріст	1,1 -	-2,2
Середня очікувана тривалість життя при народженні, років	73,5 lat	...
Частка населення працездатного віку, %	63	61,1

## Продовження табл. 3.4

Рівень зайнятості населення за МОП, %	56,2	51
Рівень безробіття населення за МОП, %	7,5	7,2
Студенти вищих навчальних закладів на 10 тис. населення	487	336
Викиди в атмосферне повітря від стаціонарних джерел (без діоксиду вуглецю), т на 1 км <sup>2</sup>	5	0,9
Індекс валового регіонального продукту, 2016 у % до 2015	99,3	102,9
Валовий регіональний продукт на 1 особу (2016 р.), євро	1602	7650
за паритетом купівельної спроможності, дол. США	6711	18668
Середньомісячна номінальна заробітна плата, євро	213	944
за паритетом купівельної спроможності, дол. США	789	2256
Індекс споживчих цін (2016=100%)	112,4	102,2
Кількість суб'єктів господарювання, тис.	160,4	177,4
Реалізована промислова продукція на 1 особу, євро	1078	3804

Джерело: Розроблено автором за [92; 292].

Сусідство Львівської області з Люблінським воєводством Республіки Польща взаємно формує міграційні та туристичні потоки, впливає на характер зовнішньоекономічних зв'язків та культурно-освітній процес. Обидва регіони схожі також за площею, показниками кількості та щільності населення. Проте за низкою показників соціально-економічного розвитку Львівська область кількаразово поступається Люблінському воєводству. До таких показників, зокрема, належать: народжуваність, валовий регіональний продукт на одну особу населення (майже в 5 разів нижчий), паритет купівельної спроможності (майже в 3 рази менший), обсяг виробленої промислової продукції (в 3-4 рази нижчий), обсяг капітальних вкладень (в 3 рази менший).

Однак порівняння стратегічних документів обох аналізованих адміністративно-територіальних одиниць засвідчило наявність спільних точок дотику, щонайменше у сфері туризму (табл. 3.5).

За даними табл. 3.5 можемо зробити висновок, що обидва суб'єкти аналізу одним із пріоритетних завдань у стратегіях розвитку визначають туризм; їхні

оперативні завдання мають схожий характер. Як Львівська область, так і Люблінське воєводство розробили сучасну програму розвитку туризму.

Таблиця 3.5

**Пріоритети розвитку туризму на основі стратегічних документів  
Люблінського воєводства та Львівської області**

Люблінське воєводство		Львівська область	
Стратегія розвитку Люблінського воєводства до 2030 року [347]		Стратегія розвитку Львівської області на 2021-2027 роки [153]	
Стратегічна ціль 3 Інноваційний розвиток економіки на основі ресурсів і потенціалу регіону		Стратегічна ціль 5 «Туристична привабливість»	
Оперативна ціль 3.4. Інноваційне використання природних і культурних цінностей та розвиток послуг вільного часу	<b>НАПРЯМКИ ДІЙ:</b> • створення пропозиції центрів, що поєднують освітні, культурні та рекреаційні функції, використовуючи нові тенденції в туризмі; • підтримка створення комплексної програми регіональних брендів; • поширення сучасних форм доступу до культури та інформації про природні ресурси за допомогою цифрових технологій; • розвиток інфраструктури для різних форм активного туризму; - розвиток спортивно-оздоровчих послуг та інфраструктури	Оперативна ціль 5.1 Підвищення привабливості та інфраструктурного оснащення сфери туризму, курортів, оздоровлення, спорту та відпочинку	<b>ЗАВДАННЯ</b> 5.1.1. Збереження природної, історико-культурної спадщини 5.1.2. Розвиток санаторно-курортної інфраструктури 5.1.3. Розвиток інформаційної інфраструктури та організаційні інновації
		Оперативна ціль 5.2 Підвищення якості регіонального туристичного продукту та його просування	5.2.1. Підтримка та розвиток існуючих і потенційних туристичних продуктів 5.2.2. Забезпечення позиціонування та просування туристичних дестинацій та туристичних брендів Львівщини 5.2.3. Впровадження цифрових систем моніторингу турданих
Програма розвитку туризму в Люблінському воєводстві до 2020 р. з перспективою до 2030 р.		Програма розвитку туризму та курортів Львівської області на 2021-2025 роки [59]	

*Джерело:* Сформовано автором на підставі Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie (<https://www.lublin.uw.gov.pl/>), Львівська обласна державна адміністрація (<https://loda.gov.ua/>).

Проведемо аналіз стратегічних цілей розвитку туризму в гмінах Люблінського воєводства. Відповідно до критеріїв, встановлених у методології дослідження, було відібрано сім гмін, які належать до однієї локальної групи діяльності «Фруктова стежка» в Люблінському воєводстві (вона вичерпніше проаналізована в підрозділах 3.1 і 3.2). Загальні характеристики кожної гміни та їх спеціалізацію наведено в табл. 3.6).

Аналіз табл. 3.6 свідчить, що в ній відображено основні показники діяльності кожної гміни. Хоча кількість населення дуже різна, площа кожної більш-менш однакова. Але для нашого аналізу найважливішими є спеціалізація, екологічна сфера та географічне розташування. Таким чином, слід зазначити, що кожна гміна орієнтована на розвиток сільського господарства, а також має прийнятний потенціал з погляду географічного положення, природних факторів і особливостей ландшафту. Це важливо для розвитку екологічного туризму в кожній територіальній одиниці. Подібність природних факторів дозволяє виробити спільну стратегію для об'єднаних туристичних маршрутів. Розвиток аграрного сектору забезпечує створення місцевих продуктів, що підсилює туристичну складову.

При подальшому аналізі розглянуто стратегічні документи кожної гміни, зокрема, поточні стратегії розвитку. Документи були опрацьовані для визначення пріоритетів розвитку місцевого туризму в кожній з них (табл. 3.7).

Аналіз даних табл. 3.7 свідчить, що Стратегія розвитку кожної гміни містить стратегічну мету, певною мірою пов'язану із туризмом.

Відповідно до запропонованих нами критеріїв відбору, ЛГД «Фруктова стежка» була обрана як об'єкт дослідження, що діє на території аналізованих гмін. Територія ЛГД розташована в західній частині Люблінського воєводства. На півночі межує з Пулавським повітом, на сході – з Люблінським повітом, а на півдні – із повітом Краснік. Західним кордоном є Вісла, яка відокремлює територію діяльності ЛГД, а водночас й Опольський повіт, від гмін Мазовецького та Свентокшиського воєводств. Загальна площа території ЛГД становить 810 км<sup>2</sup>. Територія ЛГД є цілісним простором у географічному плані. Гміни, що належать до ЛГД, залишаються в безпосередній близькості одна від одної, створюючи таким чином компактну територію. Річка Вісла протікає через три гміни, а її притоки Ходелка, Вижніца та Вжелов'янка з'єднують інші гміни в єдине ціле.

Таблиця 3.6

## Вибрані дані та показники досліджуваних гмін у Люблінському воєводстві

Гміна	Chodel (Ходель)	Józefów nad Wisłą (Юзефув над Віслою)	Karczminska (Карчмінська)	Łaziska (Лазіска)	Opole Lubelskie (Ополе-Любельське)	Poniatowa (Понятова)	Wilków (Вілкув)
Загальна кількість населених пунктів	26	32	16	23	45	14	24
Кількість населення	6 481	6354	5434	4831	16818	13833	4293
Площа, км	10 8,4	141,6	94,6	109,3	193,7	84,5	77,9
Спеціалізація	Типово сільськогосподарський характер. Основна спеціалізація сільського господарства – вирощування м'яких плодів	Має типово сільськогосподарський характер. Близько 80% жителів заробляють на життя переважно сільським господарством	Немає чіткої спеціалізації	Має сільськогосподарський характер. Пропорції різних видів землекористування свідчать про чітку плодівницьку спеціалізацію багатьох господарств	Основними галузями господарства в околицях Ополе-Любельського є спеціалізоване вирощування та переробка фруктів. Місто є платформою для авторитетних компаній харчової промисловості	Промислова, але природне середовище збереглося майже незабрудненим	Типово сільськогосподарська характеризується високою сільськогосподарською цінністю, що сприяє розвитку інтенсивного сільського господарства
Екологічна зона	Знаходиться в Головному підземному водосховищі № 406, у басейні верхів'їв Ходелки - правої притоки Вісли. Найтвердіші крейдяні породи, такі як валуни в районі гміни, утворюють розгалужену інсельбергу, т.зв. «Біла гора» в околицях Ратошина Длуги	Розташована в межах ареалу Середньої Вісли, біотичні ресурси міжнабережної Вісли та природна цінність зробили територію природним заповідником європейського значення, долина Вісли відіграє ключову роль у міграції видів як міжрегіональний екологічний коридор	Більша частина території розташована в буферній зоні ландшафтного парку Казімеж, частково в т.зв. «Туристичний трикутник Казімеж – Пулави – Наленчув». Має традиційний ландшафт сільського господарства	Північна частина рівнинна і густо лісиста, південна – слабохвиляста. Західною межею гміни є долина Вісли. Територія знаходиться під охороною ландшафту. Частина гміни входить до заповідної території Ходель, а частина – до Вжеловецького ландшафтного парку	На території гміни збереглися досить великі території, мало трансформовані та цінні як з природних, так і з ландшафтних причин. Охоронні території займають 72,4% площі комуни. Це Вжеловецький ландшафтний парк і Ходельський заповідний ландшафт	Ліси та лісонасадження займають понад 50% загальної площі. Місто та частина комуни входять до заповідної ландшафтної зони Ходель	Лежить на межі трьох субрегіонів Люблінської височини: Ходельської долини, сильно піднятої Белицької рівнини та Малопольської ущелини Вісли. Внаслідок цього географічне середовище гміни є одним із найрізноманітніших на Люблінщині. Характерна риса – рельєф місцевості

## Продовження табл. 3.6

Географія	Центрально-західна частина Люблінського воєводства. Межує з п'ятьма гмінними адміністративними одиницями: Боржехув, Белжице, Понятова, Уржендув та Ополе-Любельське. Має добре розвинену технічну інфраструктуру у сфері доріг, водопостачання, газифікації та стаціонарного і мобільного зв'язку. Знаходиться за 40 км від Любліна	Розташовано в Опольському повіті в західній частині Люблінського воєводства. Гміна Юзефув-над-Віслою знаходиться приблизно за 15 км від Ополе-Любельського та приблизно за 75 км від Любліна	Розташована в західній частині Люблінської височини, на стику трьох субрегіонів: Наленчувського плато, Белжицької рівнини та Ходельської долини. Гміна знаходиться приблизно за 45 км від Любліна та приблизно за 12 км від Ополе-Любельського	Розташована в південно-східній частині Польщі — в західній частині Люблінського воєводства в Опольсько-Любельському повіті	Розташована в західній частині Люблінського воєводства. Гміна є центром Опольського повіту та розташована в Ходельській долині, в басейні річки Ходелка, 52 км на південний захід від Любліна, 37 км від Пулав	Розташована за 40 км на південний захід від Любліна	Розташована в центральній-західній частині Люблінського воєводства, належить до Опольського повіту
-----------	---	--	--	--	--	---	--

Джерело: Розроблено автором на підставі [291; 292; 294; 295; 305; 306; 307].

Таблиця 3.7

## Аналіз стратегічних цілей у стратегіях гмін, що входять до ЛГД «Фруктова стежина»

Гміни	Стратегія	Ціль стратегічна	Оперативна ціль	Завдання для реалізації
Ходель	Стратегія розвитку гміни Ходель на 2015-2023 роки	2. Економічний розвиток гміни Ходель	- Туристична інфраструктура з використанням місцевих ресурсів, обслуговування жителів і туристів	Будівництво, модернізація, оновлення туристичної інфраструктури, обладнання туристичних об'єктів
			- Розвиток туризму та агротуризму	Розвиток туристичної інфраструктури, зокрема велодоріжок та туристичних стежок, розміщення, розвиток агротуристичних садиб
Юзефув над Віслою	Стратегія розвитку гміни Юзефув над Віслою на 2016-2023 роки	3. Розвинена екологічна, соціальна та туристична інфраструктура в гміні	3.1. Високий технічний та функціональний рівень об'єктів соціальної інфраструктури	- Розвиток спортивно-оздоровчої інфраструктури та культури - Розвиток нових функцій спортивно-оздоровчих та культурних закладів
			3.2. Поліпшення доступності туристичної інфраструктури гміни	- Розвиток туристичної інфраструктури, в тому числі у співпраці з іншими муніципалітетами та юридичними особами - Підтримка учасників туристичної індустрії в розвитку інфраструктури обслуговування туризму - Розвиток туристичної привабливості гміни з використанням природних ресурсів
			3.3. Охорона природних ресурсів (кар'єри, геомайданчики)	- Позначення цінних природних місць в районі - Будівництво мальовничих доріжок з виходом до туристично привабливих місць - Облаштування пішохідних та велосипедних маршрутів з розміткою доріжок та виготовленням інформаційних стендів - Створення орнітологічних станцій
Карчміска	Стратегія вирішення соціальних проблем гміни Карчміска на 2014 - 2020 рр.	4. Активізація місцевого середовища та зміцнення людського капіталу	1. Підвищення активності мешканців у сфері громадського життя гміни. 2. Культивування традицій і розвиток особистості. 3. Створення привабливої культурної пропозиції. 4. Внутрішня та зовнішня реклама громади, підвищення обізнаності та знань про своє місто та громаду	- Діагностика потреб у сфері соціального життя. - Організація різноманітних заходів, культурний обмін. - Підтримка місцевих ініціатив, взаємне просування проєктів. - Тренінг для лідерів, підтримка розвитку, орієнтація
Лазіська	Стратегія розвитку гміни Лазіська на 2016-2020 рр.	1. Чисте та дружнє середовище	1.1 Розвиток туризму 1.2 Розвиток сільськогосподарського та харчового виробництва 1.3 Розвиток спорту в гміні Лазіська 1.4 Турбота про місцеві традиції 1.5 Розвиток закладів культури	



## Продовження табл. 3.7

Ополе-Любельське	Стратегія розвитку гміни Ополе-Любельське на 2016-2025 рр.	1. Соціальна, просторова та економічна інтеграція в межах субрегіону Західної Любельщини та Південної Мазовії	1.1 Просторова та соціальна інтеграція комуни з її зовнішнім середовищем	Розвиток різних видів транспорту в напрямку Любліна, Пулав, муніципалітетів південної Мазовії та в подальшому Сташув, Кельце, будівництво системи велосипедного сполучення, що веде рух транспорту до найважливіших пересадочних вузлів, будівництво паркінгів Park and Ride, призначення нових автобусних ліній
		4. Низькоємистісна та екологічна гміна Ополе-Любельське	4.3. Гміна приваблива для туристичних потреб жителів трьох воєводств (Любельського, Мазовецького, Свентокшиського), включаючи переважно туризм вихідного дня, інфраструктурну базу туризму, адаптовану до потреб ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комплексний туристичний розвиток громадського простору гміни</li> <li>- Просування туристичних цінностей гміни в її середовищі</li> <li>- створення належних інфраструктурних умов для розвитку одноденного туризму та туризму вихідного дня</li> <li>- організація та розширення спектру заходів та культурних заходів, пов'язаних зі спадщиною, історією та традиціями</li> </ul>
Понятова	Стратегія розвитку гміни Понятова на 2015-2025 рр.	IV: Підприємництва спільнота	4.13. Будівництво комплексних трас і туристичних баз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення бази проживання,</li> <li>- допомога в організації агротуризму,</li> <li>- будівництво та облаштування велосипедних доріжок на модернізованих та відремонтованих дорогах,</li> <li>- інтеграція велосипедних маршрутів із сусідніми гмінами, зокрема з гмінами Наленчув та Казімеж Дольни,</li> <li>- видання карти велосипедних маршрутів</li> </ul>
			4.15. Розвиток туризму	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток водосховищ - «Долини семи ставків»,</li> <li>- використання існуючих навчальних закладів для організованого відпочинку,</li> <li>- будівництво спортивного тиму,</li> <li>- підвищення привабливості існуючих спортивних споруд,</li> <li>- розвиток спортивно-оздоровчої інфраструктури,</li> <li>- організація кемпінгу,</li> <li>- створення умов для занять зимовими видами спорту,</li> <li>- розробка мережі пішохідних, велосипедних та лижних трас</li> </ul>
Вількув	Стратегія розвитку гміни Вількув на 2017-2027 рр.	2: Розвиток освіти, культури, спорту та туризму	2.2. Посилення туристично-рекреаційної привабливості гміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення додаткової туристично-рекреаційної пропозиції.</li> <li>- Модернізація туристичних об'єктів гміни Вількув.</li> <li>- Просування гміни на основі наявних культурних, історичних та природних ресурсів</li> </ul>

Джерело: Розроблено автором на підставі [292; 294; 295; 307; 305; 306; 338].

Локальна група діяльності «Фруктова стежка» створена з метою сприяння сталому розвитку сільських територій та посилення активності сільського населення щодо розвитку підприємництва з використанням місцевих ресурсів, розвитку туризму та рекреації, популяризації активного способу життя, підтримки й піклування про культурно-історичну спадщину району.

Наступним етапом є дослідження стратегії ЛГД «Фруктова стежка» з акцентом на цілях, спрямованих на розвиток туризму. Відповідно до аналізу, наведеного в табл. 3.8, маємо можливість порівняти цілі та завдання місцевої стратегії та стратегії кожної гміни. Можна бачити, що вони ідентичні та належним чином доповнюють заходи з розвитку території.

Таблиця 3.8

**Аналіз стратегічних цілей щодо туризму в місцевій стратегії  
ЛГД «Фруктова стежка»**

<b>Цілі</b>	<b>Зміст цілі</b>	<b>Завдання</b>
<i>Загальна</i>	Територія ЛГД, приваблива для туристів, із розвиненими спеціалізованими та інноваційними послугами з використанням спадщини, місцевих ресурсів, навколишнього середовища та соціального капіталу	-
<i>Конкретні</i>	2.1 Розвиток індустрії туризму, що використовує місцеві ресурси, спадщину та прихильностей жителів у стійкий спосіб	2.1.1 Створення та розвиток тематичних туристичних об'єктів 2.1.2 Створення та розвиток закладів розміщення і відпочинку на територіях використання водних та рибогосподарських цінностей
	2.2 Розвиток інфраструктури, що доповнює туристичну пропозицію ЛГД	2.2.1 Будівництво об'єктів малої туристичної, рекреаційної та спортивної архітектури 2.2.2 Розвиток водойм і водотоків та прилеглих територій для туристичних та/або рекреаційних та/або освітніх функцій

Продовження табл. 3.8

	2.3 Підтримка економічної діяльності, що доповнює туристичну пропозицію території ЛГД	2.3.1 Створення та розвиток підприємств, що надають послуги, пов'язані з туристичним сектором, а також послуги дотичного характеру 2.3.2 Створення та розвиток підприємств із використанням водного потенціалу рибпромислового району
	2.4 Створення та просування мережі туристичних послуг	2.4.1 Просування мережевого туристичного продукту 2.4.2 Поповнення знань та компетентності осіб, які надають туристичні послуги у сфері просування та мережевої співпраці

*Джерело:* Розроблено автором за [299].

Проведемо аналіз стратегічних завдань, спрямованих на розвиток туризму в громадах Львівської області. Відповідно до визначення у методології дослідження критеріїв, об'єктами аналізу серед українських громад у межах Львівської області було обрано Червоноградський район, що межує з Люблінським воєводством і розташований у північно-західній частині Львівщини. Адміністративний центр – м. Червоноград. Район утворений 17 липня 2020 р. при проведенні адміністративно-територіальної реформи (Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів») і налічує 7 територіальних громад, з яких 5 міських, 2 сільських, у цілому об'єднує 206 населених пунктів. Населення – 231 тис. осіб (станом на 2020 р.). Площа 2967 км<sup>2</sup>, що становить 13,6% від площі області. Район межує з Львівським, Золочівським (Львівська обл.) і Володимир-Волинським, Луцьким (Волинська обл.) районами та Республікою Польща [153].

Для детального аналізу було відібрано три громади – Радехівську, Добротвірську та Великомоствівську, які на сьогодні мають чинні стратегії розвитку громад згідно з Постановою Верховної Ради України № 807-ІХ «Про утворення та ліквідація районів». Об'єкти обрано відповідно до критеріїв, сусідство громад представлено на карті (рис. 3.7).

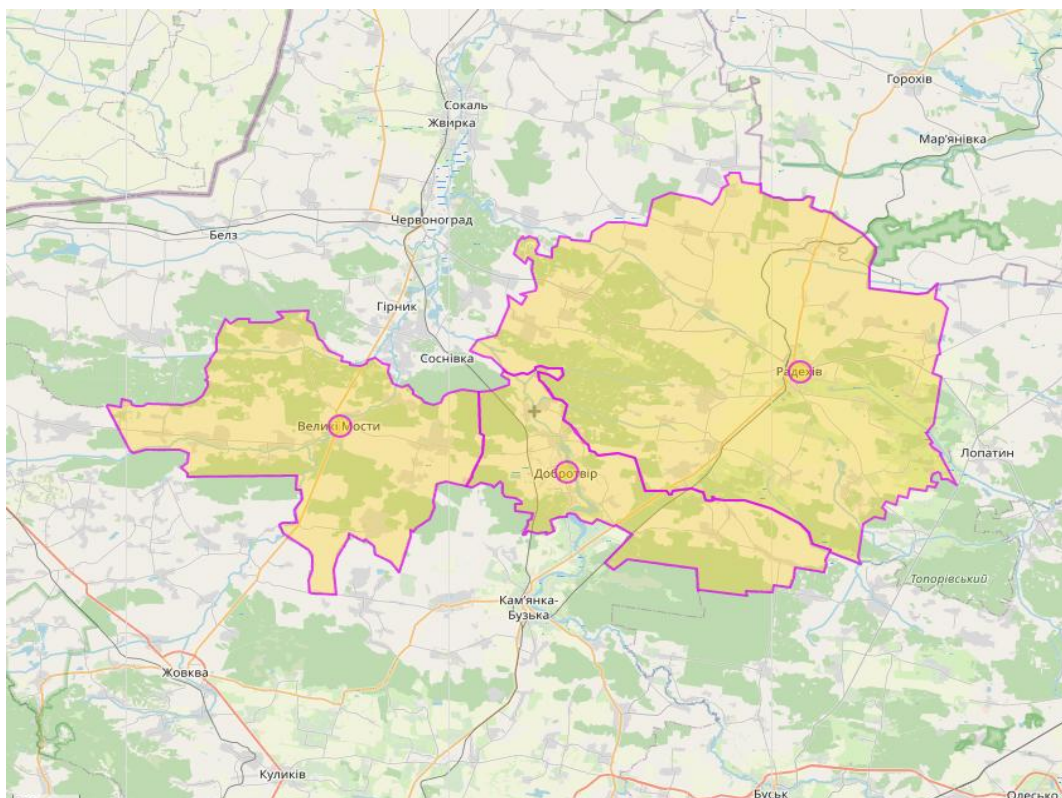


Рис. 3.7. Цільові групи дослідження на карті

Джерело: Сформовано автором з використанням <https://www.google.com/maps/>.

Окремі характеристики вказаних громад зведено в табл. 3.9.

Отже, відповідно до аналізу даних у табл. 3.9, із трьох проаналізованих громад туристичний потенціал найбільш розвинений у Великомоствівській і Добротвірській громадах, які мають сприятливі умови для рекреації та туризму. У Великомоствівській громаді лісові масиви, розташовані на її околицях, приваблюють для короткочасного відпочинку. На заході, на відстані приблизно 1,5-2,0 км від центру громади, розташований лісовий масив. Він є об'єктом природно-заповідного фонду місцевого значення, до якого віднесено:

- 1) державний заказник «Борове», площею 25 га, розташований у лісництві Великомоствівського Жульківського Державного лісового господарства;
- 2) державний заказник «Великомоствівське» площею 27 га у Великомоствівському лісництві Жовківської лісової інспекції.

Таблиця 3.9

**Характеристика Радехівської, Добротвірської, Великомоствівської  
територіальних громад Львівської області**

<b>Показник</b>	<b>Радехівська</b>	<b>Добротвірська</b>	<b>Великомоствівська</b>
Створена	23 грудня 2018 року	12 червня 2020 року	22 листопада 2017 року
Загальна кількість населених пунктів	42	20	17
Кількість населення	33 563	11 368	16 084
Площа, км	716,1 км <sup>2</sup>	206,4 км <sup>2</sup>	321,1 км <sup>2</sup>
Спеціалізація	Продукція сільськогосподарська та лісозаготівельної промисловості. Тут працюють великі харчові та деревообробні підприємства	Відноситься до «Зони з розвиненою індустріальною спеціалізацією», на основі зонування (розвитку промисловості, сільського господарства, транспортних коридорів тощо)	Господарсько-комерційна діяльність. Місто Великі Мости розташоване поблизу Львівсько-Волинського вугільного басейну, де основне місце займає видобуток корисних копалин
Екологічна зона	У районі достатньо лісів, озер та річок для задоволення рекреаційних потреб населення та потенційно для розвитку екологічного туризму	Розташована на території Малоого Полісся, ландшафт із лучно-болотними землями та сосново-дубовими лісами (38,9% загальної площі). Водні поверхні займають 4,14% загальної площі. До основних ресурсів поверхневих вод належать річка Західний Буг та Добротвірське водосховище, яке є джерелом технічного водопостачання Добротвірської ТЕС. Гребля Добротвірського водосховища замикає водозбірну площу, яка складає 2740 км <sup>2</sup>	Через Великі Мости протікає річка Рата, яка є притокою Західного Бугу. Поверхня суші являє собою слабохвилясту терасову рівнину. В районі діє спортивно-туристичний комплекс «Під Дембем». До послуг гостей: катання на каное по річці Рата, тренажерний зал, кемпінг, сауна, кафе, взимку міні-гірка з підйомником. Розроблено туристичні велосипедні та каное-маршрути
Географія	Громада розташована на перетині комунікаційних шляхів, що з'єднують Львівську та Волинську області, тому через неї проходять важливі інфраструктурні артерії, що з'єднують Львів і Луцьк – автомобільна дорога та залізничні колії Н-17, високовольтні лінії, газопроводи	Достатньо вигідне географічне положення. Територією громади проходять дві дороги загального користування: національна Н-17 Львів-Радехів-Луцьк та регіональна О141601 Рава-Руська-Гайок. Відстань шосейним шляхом до районного центру м.Червоноград становить 40 км., до обласного центру м. Львів - 51 км <sup>2</sup>	Громада розташована в центральній частині Львівської області та знаходиться на відстані 54 км від обласного центру – м. Львова, 36 км від центру м. Сокаля та 20 км від м. Червоноград

*Джерело:* Розроблено автором за результатом аналізу діяльності кожної громади [27;

Для організації рекреаційної зони придатні території вздовж річки Рата в південно-західній і північно-східній частинах громади. Наявність у групі пам'яток історії, культури та архітектури визначає розвиток туризму. Що стосується Добротвірської громади, то основними ресурсами для розвитку туризму є річка Західний Буг та Добротвірське водосховище. Лісові ресурси Добротвірської громади: Добротвірське лісництво – 3068,2 га, Незнанівське лісництво – 1991 га, Полоничнівське лісництво – 1456 га. Територія лісгоспу має відносно невисокий клас пожежної небезпеки, що пояснюється наявністю значних площ листяних насаджень вологих і сирих типів лісу. Ліси, з якими межують села громади, багаті на різноманітну флору та фауну.

Хоча найбільший потенціал для розвитку туризму мають лише дві досліджувані громади, зручне розташування та інфраструктура третьої громади дозволить масштабувати туристичні проєкти для покращення їх розвитку. При аналізі стратегічних документів територіальних одиниць виявлено, що кожна з них визначає розвиток туризму як одну із пріоритетних стратегічних цілей. Це підтверджує наше припущення про необхідність масштабування туристичних проєктів у кількох громадах за прикладом Польщі. У табл. 3.10 наведено стратегії розвитку досліджуваних територіальних громад.

*Таблиця 3.10*

**Стратегічні цілі розвитку туризму в Радеківській, Добротвірській та Великомоствівській громадах Львівської області**

Громада	Стратегія	Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання для реалізації
Радеківська	Стратегія розвитку Радеківської міської територіальної громади до 2027 року	2. Розвиток людського потенціалу	2.3. Трансформація культурного простору: 2.3.2. Оновлення культурної спадщини гміни 2.3.3 Охорона пам'яток історії та архітектури	- Відновлення пам'яток історії та архітектури - Створення системи нагляду за збереженням історичної спадщини гміни - сприяння розвитку туристично-екскурсійного руху та популяризації пам'яткоохоронної діяльності серед дітей та молоді

## Продовження табл. 3.10

<b>Доброутвірська</b>	Стратегія розвитку Доброутвірської громади до 2027 року	1. Розвинута, конкурентоздатна економіка та інвестиції	1.3. Туристична привабливість	1.3.1. Створення та просування місцевих туристичних продуктів 1.3.2. Інформаційне забезпечення туристичної діяльності
<b>Великомостівська</b>	Стратегія розвитку Великомоствівської об'єднаної територіальної громади на 2020-2027 роки	2. Нарощування економічного потенціалу і розвиток туристично-рекреаційної та оздоровчої сфер	2.2. Розвиток туристичної інфраструктури, зеленого та інших видів туризму	2.2.1. Оновлення та захист власного історико-культурного простору 2.2.1.1. Модернізація паркової частини Великих Мостів та створення дендропарку 2.2.1.2. Ремонт старих та створення нових туристичних стежок 2.2.1.4. Розміщення інформаційних табличок 2.2.1.5. Підтримка діяльності та включення зон відпочинку до туристичної стежки 2.2.1.6. Створення каталогу туристичних продуктів

*Джерело:* Розроблено автором на основі Стратегії кожної громади [151; 154; 155].

Аналіз показує, що Великомоствівська громада має багато стратегічних завдань у сфері туризму. Громади-сусіди, тобто Доброутвірська та Радехівська, можуть доповнити свої можливості поставленими цілями та долучитися до реалізації спільних проєктів.

Отже, проведено аналіз загальної характеристики двох прикордонних областей України та Польщі (Львівської і Люблінської). На основі дослідження за встановленими критеріями відібрано територіальні одиниці з диверсифікованими туристичними ресурсами для розвитку та формування туристичної інфраструктури. Індустрія туризму дуже важлива для гмін/громад, оскільки вона сприяє розвитку підприємництва, збільшує надходження до місцевих бюджетів та зайнятість місцевого населення і створює позитивний імідж адміністративно-територіальної одиниці. На основі перелічених переваг у

дослідженні детально проаналізований стратегічний підхід до реалізації проєктів у сфері місцевого туризму. Додатковим фактором успіху є проєкти, в яких беруть участь декілька гмін/громад. Позитивним прикладом, що може бути започаткований і в Україні, є ЛГД у Польщі. Схематично їх вплив на розвиток локального туризму показано на рис. 3.8.

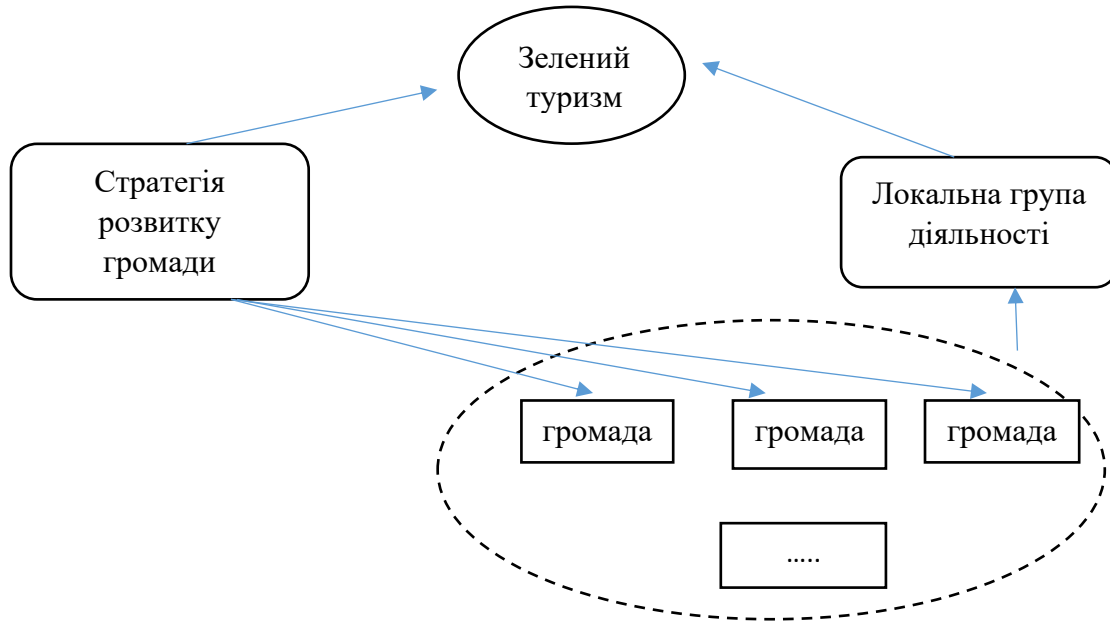


Рис. 3.8. Вплив локальної групи діяльності як додаткового інструменту місцевого розвитку сільських територій

*Джерело:* Розроблено автором.

Розвиток індустрії туризму сприяє розвитку суміжних із ним галузей – торгівлі, гастрономії, транспорту тощо. Тому вважали важливим провести аналіз специфіки діяльності кожної територіальної одиниці з метою створення супутніх продуктів. За результатами аналізу розроблено рекомендації щодо створення додаткового інструменту Локальної групи діяльності на прикладі Польщі. Основною функцією групи є розроблення спільної місцевої стратегії для кількох сусідніх гмін/громад. Такий підхід дасть можливість підвищити ефективність розвитку досліджуваної туристичної дестинації, розробити додаткові проєкти, що є основою для отримання коштів для їх реалізації. До компетенції ЛГД віднесено розробку заходів з розвитку туристичної інфраструктури, що сприятиме ефективному й раціональному використанню природно-заповідного



фонду місцевого значення та об'єктів історико-культурної спадщини, їх збереженню і відновленню.

На території Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» туризм є динамічним складником економіки Польщі та створює можливості стати однією з основних галузей місцевої економіки. Сталий розвиток туризму позитивно впливає на соціально-економічну активізацію регіонів з можливістю зменшити безробіття, а також позитивно впливає на якість життя сільського соціуму. Із цієї причини він становить інтерес для органів місцевого самоврядування, так і жителів та підприємців. Оскільки сталий розвиток індустрії туризму задовольняє поточні потреби туристів та регіонів, які їх приймають, захищаючи і збільшуючи майбутні можливості, він є обов'язковим для впровадження. Кейс Польщі буде корисним для України, а співпраця двох ЛГД із Польщі та України може відіграти важливу роль не лише для досягнення економічного ефекту, але й соціального.

Запропоновані рекомендації щодо започаткування Локальних груп діяльності у трьох проаналізованих громадах України спрямовані на сприяння активізації підприємницького потенціалу жителів громади, створенню робочих місць, збільшенню власних надходжень до бюджету, збереженню місцевої культури та стилю життя. Це також дозволить сформувати позитивний імідж територіальних громад в нашій країні, посилити міжнародну співпрацю з можливістю планування спільних транскордонних проєктів.

Після отримання Україною статусу кандидата в ЄС у 2022 р. дії та стратегічні плани мають відповідати стандартам Євросоюзу. Важливу роль тут може відіграти міжнародна співпраця Локальних груп діяльності з Польщі та України, сформованих консорціумами для обміну досвідом на місцевому рівні. Аналіз також показує, що локальна група в Польщі є додатковим інструментом для кожної громади, а отже – це позитивний досвід, що може бути використаний нашою державою.

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Важливість територіального партнерства для більш ефективного сільського розвитку, що доводить аналіз досвіду Польщі на прикладі Локальних груп діяльності. У перспективі 2014-2020 програми LEADER функціонувало 324 ЛГД у цілому по країні. Результатами детального аналізу груп, які функціонують в Люблінському воєводстві, показали, що у плановому періоді 2014-2020 рр. акцент ЛГД в Локальних стратегіях був зроблений на розвиток туризму (50%) та підприємництва (90%). В Україні поки що не склалася усталена практика створення локальних стратегій. Проте, аналізуючи досвід Польщі, а саме ініціативу створення ЛГД і напрямки їх стратегій, доцільно звернути увагу на кращі приклади і розробити їх каталог для впровадження в Україні. Ініціатива створення Локальних груп може бути реалізована як ефективний і додатковий інструмент розвитку сільських територій. ЛГД здійснює діяльність відповідно до встановлених стратегічних цілей, які координуються зі стратегічними цілями кожної громади-учасниці. Таким чином, Локальна група реалізовує проекти розвитку на території кількох громад, чим покращує їх добробут.

2. Ефективне просторове планування постає одним із важливих факторів сільського розвитку. Відповідно, проведено порівняльний аналіз системи планування на прикладі України і Польщі. У 2020 р. було успішно завершено реформу децентралізації, яка була передбачена Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. У 2018 р. за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» розроблено концепцію просторового розвитку для 30 територіальних громад.

Що стосується польського досвіду, то виявлено що система просторового планування доопрацьовується. Донедавна на національному рівні основним документом була Концепція національного просторового розвитку до 2030 року. Проте вона втратила актуальність у зв'язку із внесенням змін до Закону «Про засади політики розвитку», затвердженого у 2020 р. Новий документ ще не

прийнято, тому виникає ряд непорозумінь. Позитивним досвідом є обов'язковість на місцевому рівні створення Місцевого плану просторового розвитку, що сприяє залученню інвестицій і розвитку гміни. Запропоновано модель взаємозв'язку стратегій і програм на трьох рівнях територіального поділу зі стратегією ЛГД. На основі результатів дослідження встановлено ефективність ЛГД як додаткового інструменту розвитку територій.

3. Проаналізовано економічний і туристичний потенціал Львівської області та Люблінського воєводства. Окрім пріоритетних напрямків щодо розвитку туризму в кожному регіоні розроблено Програму розвитку туризму та курортів Львівської області на 2021-2025 роки і Програму розвитку туризму в Люблінському воєводстві до 2020 року з перспективою до 2030 року. Відповідно до аналізу потенціалу досліджуваних гмін встановлено, що кожна з них орієнтована на розвиток сільського господарства і має потенціал розвитку туризму, зважаючи на географічне положення, природні фактори й особливості ландшафту. При аналізі Стратегій розвитку кожної гміни виявлено, що хоча б одна з операційних цілей пов'язана з туризмом. У досліджуваній стратегії ЛГД «Фруктова стежка» теж у стратегічних цілях зазначено розвиток туризму. Таким чином, можемо стверджувати, що вони є ідентичними та належним чином доповнюють заходи з розвитку території.

Проаналізовано економічний і туристичний потенціал трьох громад Львівської області (Радехівської, Великомоствівської та Добротвірської). Визначено, що найбільшим потенціалом у розвитку туризму володіє Великомоствівська і Добротвірська громади, проте зручне розташування та інфраструктура третьої громади дозволить масштабувати туристичні проекти для покращення їх розвитку. При аналізі стратегій кожної громади встановлено, що найбільше стратегічних завдань заплановано саме у Великомоствівській. Проте сусідні дві громади завдяки додатковому потенціалу можуть допомогти створити масштабніші й ефективніші проекти у сфері місцевого туризму.

В Україні, на сьогодні, немає усталеної практики створення локальних стратегій для територіальних партнерств, є лише для територіальних громад і галузеві стратегії. Після закінчення війни Україна повинна формувати свої стратегічні плани за європейським зразком. Тому ініціатива створення Локальних груп діяльності має бути реалізована як ефективний інструмент розвитку.

За результатами проведеного дослідження запропоновано модель співпраці на місцевому рівні за рахунок територіального партнерства, що підсилить сільський розвиток територіальних громад у будь-якому секторі.

## РОЗДІЛ 4

### СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

#### 4.1. Стратегія SMART VILLAGES як перспективний напрям інноваційного сільського розвитку

Smart Villages (розумні села) [340] є відносно новою концепцією соціальної, економічної та просторової політики Європейського Союзу. Із врахуванням сучасних тенденцій, залучення учасників місцевого розвитку (органів місцевого самоврядування, сільських громад, допоміжних інституцій) має бути спрямоване на акселерацію економічної та такої, що створюватиме дедалі більш усвідомлене громадянське ставлення, модернізації сільських територій [365].

Концепція розумних сіл – це відповідь на пошук шляхів реалізації концепції сталого розвитку, що перебуває на початковій фазі формування та застосування. Концепція спрямована на зміцнення територіального капіталу села, а інструментами для її реалізації є соціальні та технологічні інновації. Концептуальні бар'єри включають в т.ч.: невисокий ступінь відкритості до змін сільської спільноти, низьку інноваційну здатність і рівень соціального капіталу сільських територій, низьке поглинання місцевих ринків, просторову відстань, погано розвинену транспортну та комунікаційну інфраструктуру [225].

У політиці розвитку Європейського Союзу концепція розумних сіл сформувалася в умовах необхідності реалізації положень Стратегії «Європа – 2020», пріоритетами якої були розумний, врівноважений та інклюзивний розвиток. Концепція інтелектуального розвитку, поряд із концепцією розумних сіл, є відповіддю на пошук шляхів реалізації концепції сталого розвитку в умовах загострення проблем розвитку сільської місцевості (передусім, депопуляції

сільських районів та відтоку молоді), а також на виклики, пов'язані зі змінами клімату [272].

Становить інтерес філософія розробки стратегії Smart Villages і формулювання її очікуваної мети. У Європейському Союзі концепція розумних сіл з'являється через необхідність узгодженості та зміцнення розвитку сільських територій, тоді як у США розумний розвиток сільської місцевості пов'язаний зі сферою просторового планування і складається з діяльності, що гальмує спонтанне зростання міст (urban sprawl) [208].

У документі Європейської Комісії [312] наявне положення про те, що ця концепція стосується «сільських територій та громад, які хочуть базувати розвиток на своїх сильних сторонах і ресурсах». У розумних селах традиційні та нові мережі й послуги зміцнюються за допомогою цифрових технологій, телекомунікацій, інновацій та кращого використання знань на користь мешканців і підприємств. Однак конвергенція з просуванням такої моделі місцевого розвитку вже міститься в Декларації Корка Європейської Комісії «Життєві сільські території» 1996 року. Зокрема, пріоритет «Соціально-економічна диверсифікація села», зазначений у цьому документі, простежується у положенні «Підтримка диверсифікації економічної та соціальної активності повинна зосередитись на забезпеченні кадрами для самостійних приватних ініціатив і місцевих громад: бізнес-послуги, відповідна інфраструктура, освіта, навчання, інтеграція прогресу в інформаційних технологіях, зміцнення ролі малих міст як невід'ємної частини сільської місцевості, а також сприяння розвитку життєво важливих сільських громад та оновлення села. Політика повинна сприяти розвитку сільських територій, що підтримує якість європейських сільських ландшафтів (природних ресурсів, біологічного різноманіття та культурної ідентичності)» (The Cork Declaration – A living countryside (1996) [202]).

У 1991 р. було прийнято Ініціативу ЄС – LEADER як каталізатор реалізації Концепції. Передбачалося, що процес її імплементації відбуватиметься за наведеною нижче формулою:

**CLLD / RKSL** (4.1)

де CLLD – *community-led local development/місцевий розвиток під керівництвом громади*);

RKSL – *концепція розвитку, спрямована на місцеву громаду* [225].

Формула є актуальною з огляду на те, що вона відображає прояв залучення територіального підходу до концепції розвитку сільської місцевості.

Ідея Smart Villages збігається з цілями та рекомендаціями Декларації Корка «Краще життя в сільській місцевості» 2016 року, що є продовженням і розвитком Декларації Корка 1996 року [202].

У 2017 р. Європейський парламент та Європейська Комісія ініціювали діяльність ЄС на користь розумних сіл. Обрана тематична група Європейської мережі сільських територій (ENRD) [284] для інтелектуальних сіл визначила, як сільські громади по всій Європі розвивають локальні інноваційні рішення для покращення надання сільських послуг у таких галузях, як енергетика, транспорт, соціальна допомога, а також розвиток сільського господарства та переробка сільськогосподарської продукції.

22 травня 2018 року в Брюсселі Європейською мережею сільських територій (ENRD) було організовано семінар з питань пошуків надання сільських послуг за допомогою соціальних та цифрових інновацій, що є частиною ширшої роботи ENRD у цій сфері. Оприлюднюючи різноманітні соціальні та цифрові інновації зі всієї Європи, ця подія підкреслювала важливість сільських громад, які ініціюють поліпшення у сільській місцевості якості таких послуг, як охорона здоров'я, соціальна допомога, освіта, енергія та мобільність. Зазначено, що деякі з цих ініціатив постали у відповідь на загрози депопуляції,

низької щільності населення або лімітованих послуг. Інші ж використовують можливості діджиталізації, відновлюваної енергії та покращених зв'язків місько-сільських територій. Важливі питання, які порушувалися під час обговорення, стосувалися різних можливостей на різних рівнях, щоб створити політичне середовище підтримки для розумних сіл у ключових сферах, таких як діджиталізація, мобільність, енергія, догляд та соціальні послуги. Розпочалася робота над пілотним проєктом із розробки моделі інтелектуальних екосоціальних сіл [284]. Цю модель сільські громади можуть використовувати як «шаблон» для власного вдосконалення. За рахунок бюджету ЄС було забезпечено підтримку 10 розумних сіл у всьому ЄС. Кількість таких населених пунктів у перспективі повинна збільшуватися.

Європейська мережа розвитку сільських територій (ENRD) / European Network for Rural Development – це структура, що об'єднує зацікавлених сторін у підтримці оптимальних наслідків політики розвитку сільського господарства в Європейському Союзі. Вона охоплює різні тематичні групи, орієнтовані на концепцію Smart Villages. Зокрема, тема заснованої на знаннях конкурентоспроможності та економіки у сільській місцевості безпосередньо пов'язана з такими трьома пріоритетами політики розвитку сільського господарства ЄС:

Пріоритет 1. Сприяння передачі знань та інновацій у сільському господарстві, лісовому господарстві та в сільській місцевості.

Пріоритет 2. Підвищення конкурентоспроможності всіх видів сільськогосподарської економіки та прибутковості господарств.

Пріоритет 3. Поліпшення організації харчового ланцюга та сприяння управлінню ризиками у сільському господарстві.

Робочі групи зосереджують увагу на наступних підтемах:

1. Розумні села – Smart Villages. Основна мета тематичної групи – з'ясувати, наскільки у сільській місцевості послуги у сферах охорони здоров'я, соціальної допомоги, освіти, енергії, мобільності, роздрібної торгівлі тощо



охоплені проєктами громади. Крім того, увага цієї тематичної групи була сконцентрована на питанні найкращого використання програм розвитку сільської місцевості задля підтримки їх розвитку.

2. Ланцюги постачання їжі та напоїв – Food and Drink Supply Chains. Мета тематичної групи ENTD – зосередитись на стратегіях і наявних інструментах, що сприяють економічній конкурентоспроможності різних видів сільських районів, зберігаючи при цьому їхні природні ресурси та соціальну згуртованість.

3. Підприємництво в сільській місцевості – Rural Businesses. Мета групи – спробувати віднайти шляхи підтримки конкурентоспроможного та економічно міцного бізнесу, здатного створювати робочі місця в сільській місцевості. Робота групи зосереджена на таких питаннях: нові тенденції та інноваційні ідеї для бізнесу в сільській місцевості; підтримка бізнесу шляхом створення мережі зв'язків, доступу до інформації, формування навичок і знань; оцифрування як інструмент вдосконалення бізнесу в сільській місцевості. Завдання групи полягає в тому, щоб зібрати приклади та ідеї, які можуть бути використані при розробці добрих практик або під час тематичного дослідження.

Розглянемо впровадження нової концепції Smart Villages у Польщі. У квітні 2017 року Європейська Комісія почала реалізацію плану «Działanie UE na rzecz inteligentnych wsi» (Дії ЄС для Smart Villages). Цей план дає прагматичне визначення розумних сіл. Наведемо деякі критерії, оприлюднені в матеріалах, підготовлених Інститутом розвитку села та сільського господарства Польської академії наук:

- люди мають вирішальне значення в розумних селах;
- «Smart» означає використання цифрових технологій, коли це доречно, а не тому, що це модно;
- «Smart» означає думати не тільки про саме село. Деякі ініціативи відбуваються на рівні села, але багато із них стосуються сільської місцевості довкола;

- «Smart» означає налагодження нових форм співпраці та альянсів: між фермерами й іншими сільськими суб'єктами; між муніципалітетами; між приватним сектором і громадянським суспільством;

- «Smart» означає думати самостійно. Немає стандартної моделі чи стандартного рішення для розумних сіл – місцеві громади мають вирішальне значення для використання місцевих ресурсів [313].

Відповідно до Програми розвитку сільських територій (PROW) [362] на період 2014-2020 рр. в Польщі було започатковано конкурс «Мое розумне село/ Moja SMART wieś». Конкурс проводився відповідно до Пріоритету 1 PROW: Підтримка передачі знань та інновацій у сільському господарстві, лісовому господарстві та в сільській місцевості.

Також конкурс започатковано згідно із цілями Національної мережі сільських територій (Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (KSOW) [297], яка успішно функціонує в Польщі:

- Ціль 1: Збільшення участі зацікавлених сторін у впровадженні ініціатив щодо розвитку сільських районів.

- Завдання 6: Сприяння обміну знаннями між суб'єктами, які беруть участь у розвитку сільської місцевості й поширюють результати своєї діяльності задля такого розвитку.

Перший етап конкурсу тривав з 1 липня 2020 р. до 15 лютого 2021 р. Бюджет проєкту становив PLN 122 859,24. Цільовою групою проєкту були особи та суб'єкти, дотичні до сільських проблем. У конкурсі взяли участь понад 100 представників із семи воєводств. Для учасників не було обмежень за віком та їх юридичною формою. Ідея конкурсу полягала в тому, щоб якомога більше поширити знання про розумні села між різними соціальними групами.

Під час реалізації проєкту виконавцями було ідентифіковано сім підходів до бачення ідеї Smart Villages жителями села, а також до їхнього розуміння використання в майбутньому сучасних технологій та інноваційних

організаційних рішень для розвитку сільської місцевості. Отже, наведемо ці підходи:

1. Від Інтернету до організації, до конкретних ініціатив.
2. Місцеві громади організовані, місцева влада «зростає» в цих громадах, разом вони прагнуть до чогось унікального, що може не лише покращити якість життя, але й забезпечити задоволення, почуття успіху.
3. Використання перевірених методів розвитку сільської місцевості.
4. Із минулого до майбутнього.
5. Ми даємо вам щось готове, інноваційне, і ви використовуєте його для кращого життя.
6. Ми зробили щось важливе, корисне, не знаючи, що це відповідає ідеї Smart Villages.
7. Економіка впливає на жителів села та на якість їхнього життя.

Над розробкою і проведенням конкурсу працювала група вчених з Інституту розвитку села та сільського господарства Польської академії наук. За результатами було опубліковано низку матеріалів. Зокрема, цікавим і корисним для подальшого дослідження є викладення напрямів впровадження «Smart» науковцем Коморовські Л. [249] у трьох основних сферах:

1. Державні послуги, тобто електронна система охорони здоров'я і соціальна допомога, дистанційна освіта, транспорт (наприклад, телебуси), енергетика (до прикладу, альтернативні джерела енергії), а також безпека (до прикладу, відеоспостереження).
2. Державне управління, тобто система електронного врядування, система електронного управління відходами (наприклад, датчики наповнення контейнерів), просторове планування (наприклад, оцифрування), а також моніторинг навколишнього середовища (наприклад, датчики якості повітря).
3. Підприємництво, тобто точне сільське господарство, онлайн-торгівля (наприклад, місцевими продуктами), сільський туризм (на основі

інтелектуальних рішень), а також обмін (до прикладу, спеціалізованим обладнанням) [232].

На наступному етапі, за результатами конкурсу, було підготовлено каталог прикладів успішних проєктів, об'єднаних у групи за критерієм напрямку. Прикметно, проєкти реалізовувалися в різних регіонах Польщі та охопили її географію в цілому. Наведемо окремі з них:

1. *У сільських територій зірки краще видно.* У Недзвядзах (воєводство Куявсько-Поморське) реалізовано ініціативу, в межах якої створено «Астрономічно-культурно-дидактичний центр», де використовуються сучасні технології, зокрема, в галузі освіти, соціальних та економічних послуг. Завдяки використанню інноваційних технологій село Недзвяди стає відкритішим. Позитивно впливає на імідж села створення Астрономічно-культурно-дидактичного центру. Це сприяє підвищенню рівня життя на селі. Успішний приклад розумного, сталого та інноваційного села, яке використовує сучасні технології для підвищення якості й рівня життя своїх жителів (Observatorium astronomiczne w Niedźwiadach, <http://www.ppsae.pl/>).

2. *Освіта.* Створено навчальний центр «Судецький навчальний хутір» (воєводство Нижньосілезьке), де знання та навички передаються інтерактивним, динамічним способом на основі моделей, цифрових візуалізацій та експериментів, що проводяться самостійно. У проєкті вдало використано особливість території, що є місцем згаслих вулканів. Діти й дорослі можуть побачити лаву, що злітає в небо, моря, що піднімаються й опускаються, і могутні льодовики (<https://www.sudekazagroda.pl/>).

3. *Біоенергетичні села.* Проєкт «Відновлювана енергія в гміні Скербешув (Люблінське воєводство)», предметом якого було придбання та встановлення установок (356 шт.) для виробництва теплової енергії із сонячного випромінювання для підігріву побутової води в домогосподарствах. Основна мета проєкту – збільшення потенціалу розвитку гміни Скербешув (з дотриманням принципу сталого розвитку) та покращення якості життя

мешканців і стану довкілля. Як результат, гміна Скербешув стала першим енергетичним кооперативом у Польщі з назвою «Кооператив Наша енергія». Наступним етапом проєкту, завдяки унікальним аграрним умовам у східній Польщі, передбачено будівництво інтегрованої мережі сільськогосподарських біогазових установок (<http://nasza-energia.eu/>).

4. *Інтернет-села*: Інтернет-село в Грабовій. Перше «Інтернет-село» в Польщі було відкрито в Грабовій у гміні Лази (Сілезьке воєводство), в приміщенні місцевої школи. Центр працює щодня і має на меті полегшення набуття безкоштовної освіти дорослими і дітьми. Проєкт схвально сприйняли жителі Грабової, багатьом з яких виповнилося понад 50 років (<https://www.lazy.pl/>).

5. *Короткі ланцюги поставок*. «Пакунок від фермера» – проєкт, в якому беруть участь тільки фермери (Малопольське воєводство). Вони реалізують власну продукцію під торговою маркою «Odrolnika» («ВідФермера»), у вигляді так званого «Пакунка від фермера». Всі виробники продають свій товар напряму, а асоціація «Група ВідФермера» виступає координатором, паралельно займаючись розвитком проєкту та поширюючи ідею прямих продажів. У результаті фермери отримують відчутно вищу ціну за свою продукцію, а споживачі мають доступ до свіжої та високоякісної їжі відомого походження і за значно нижчою ціною (<https://www.paczkaodrolnika.pl/>).

В Європейському Союзі дедалі більшого поширення набувають асоціації та мережі неурядових організацій, що займаються розвитком сільських територій і діють у кількох муніципалітетах для ефективності результатів впровадження. Польща також демонструє добрий приклад у цій сфері. Тому доцільно проаналізувати залученість Локальних груп діяльності до кожного з перелічених проєктів у сфері Smart Villages, які забезпечують багатофункціональний розвиток сільських територій. Із п'яти проєктів, наведених вище, лише в одному ініціатором виступила ЛГД Dunajec-Biała з проєктом «Пакунок від фермера».

У подальшому, на локальному рівні, розглянуто детальніше діяльність ЛГД у Люблінському воєводстві щодо впровадження концепції Smart Villages. Для цього знову звернемося до аналізу даних у табл. 3.1 і на рис. 3.3 (розділ 3). Відповідно до наведених вище напрямків Smart Villages, можемо перекоонатися, що лише три Локальні групи включено в одну із загальних цілей Локальних стратегій, це – захист довкілля. Тому було б доцільно у наступному плановому періоді «Програми розвитку сільських територій на 2021-2027» у Польщі, в межах Smart Villages для ефективної реалізації зосередитися на трьох запропонованих Коморовські Л. [251] критеріях.

Тематика щодо розробки стратегії Smart Villages в науковій літературі досить нова. Проте вагомі напрацювання належать іноземним науковцям, зокрема Станни М. [250], згаданого дослідника Коморовські Л [249]. Стосовно питань співпраці, то у цьому контексті важливим є бачення Ванкевича Б. [367], який вважає, що співпраця органів державної влади з підприємцями та місцевою громадою досить корисна для розвитку соціально-економічних ініціатив, активізації та інтеграції місцевих громад, економічного розвитку органів місцевого самоврядування, а також розвитку публічно-правового партнерства. Тому, використовуючи іноземний досвід, доцільно розробити пропозиції з покращення розвитку сільських територій в Україні за допомогою налагодження співпраці між кількома громадами.

У 2016 р. в Україні стартував проєкт «Створюємо разом «Розумні села». Розроблена програма є інформаційно-аналітичною системою, призначеною для автоматизації діяльності територіальних громад. Програма «Розумні села» – надзвичайно прийнятний інструмент для сільських громад у вигляді програмного комплексу для статистичного обліку землі, нерухомості, транспорту, домашніх тварин та худоби відповідно до законодавства України [118]. Від початку січня 2016 р. в міських та сільських радах по всій Україні активізувалося впровадження цієї комп'ютерної програми для ефективного управління територіальними громадами. Метою участі ТГ у проєкті «Створюємо

разом «Розумні села» є підготовка необхідних умов для організації комплексного впровадження сучасних інформаційних технологій у повсякденне життя громади. Допомога модераторів проєкту полягала в наступному: організації курсів підвищення кваліфікації та навчальних семінарів для працівників сільських рад у ТГ; створенні локальних робочих груп для вивчення можливостей електронної системи управління «Smart Villages»; наданні робочими групами рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення існуючого функціоналу системи «Smart Villages»; наданні робочими групами рекомендацій та пропозицій щодо розробки нового (додаткового) функціоналу програмного комплексу Smart Villages для конкретних потреб кожної громади; забезпечення процесу придбання та встановлення програмного комплексу «Smart Villages» на робочих місцях працівників органів місцевого самоврядування (секретарів, посадових осіб, землевпорядників, соціальних працівників тощо); забезпечення оприлюднення відомостей про проєкт у місцевих засобах масової інформації [139].

Слід наголосити, що впровадження системи Smart Villages відповідно до європейських вимог, зокрема стратегії Smart Villages, передбачає налагодження співпраці для комплексної і системної роботи. Громади отримують вигоду від співпраці та об'єднання з іншими громадами й учасниками для розвитку своїх територій, розробки і реалізації масштабних проєктів. Проте достатнього досвіду співпраці територіальних громад в Україні ще не накопичено, а часом він взагалі відсутній. Тому доцільно розглянути приклад сусідньої Польщі.

Аналізуючи історичні факти, можна стверджувати, що життя в селі завжди було складнішим, ніж у місті. І робота, і доступ до освіти та культурних цінностей були набагато важчими. Проте, нині імідж села в європейських країнах, зокрема у Польщі, зазнає позитивних трансформацій. Значно покращилися можливості підвищення рівня життя в селі шляхом використання різноманітних наявних умов.

Відповідно до проведеного аналізу варто зауважити, що концепція сільського розвитку «Smart Villages» є переконливим прикладом позитивних трансформацій в сільській місцевості. Можна підвищити ефективність управління та надання послуг, конкурентоспроможність сільських територій, зважаючи на економічні, соціальні та екологічні потреби нинішнього та майбутніх поколінь.

На прикладі одного з реалізованих проєктів доходимо висновку, що енергетична незалежність сільської місцевості в Польщі можлива на основі використання відновлюваних джерел енергії. Кілька років тому вчені з Геттінгенського університету ввели в обіг термін «біоенергетичне село» [375]. Так називають територію, яка може задовольнити всі свої енергетичні потреби (здебільшого в електроенергії) завдяки місцевому виробництву енергії з використанням відновлюваних джерел. Енергетичні села також можуть створювати локальні тепломережі з використанням ВДЕ або продавати надлишки енергії в державну мережу, отримуючи таким чином додаткові прибутки.

Від початку повномасштабної війни в Україні (2022 р.) та від моменту, коли ворог почав прицільно бити по енергетичних об'єктах, місцеві органи самоврядування постали перед проблемою централізації енергетичної системи в Україні. Тому, використовуючи сучасний багатofункціональний підхід до розвитку сільських територій, доцільно розглянути переваги перетворення традиційного українського села на сучасне, біоенергетичне. Передусім слід подбати про незалежність від великого комерційного постачальника. Енергетична незалежність дасть змогу зменшити витрати, що може стати дуже важливим фактором у розвитку сільськогосподарських територій.

Реалізація цих пропозицій дозволить виконувати умови Концепції Smart Villages і пришвидшити сільський розвиток при відбудові України. Для комплексного й ефективного впровадження Концепції Smart Village потрібно



налагоджувати співпрацю та об'єднувати різні інституції на місцевому рівні (рис. 4.1).

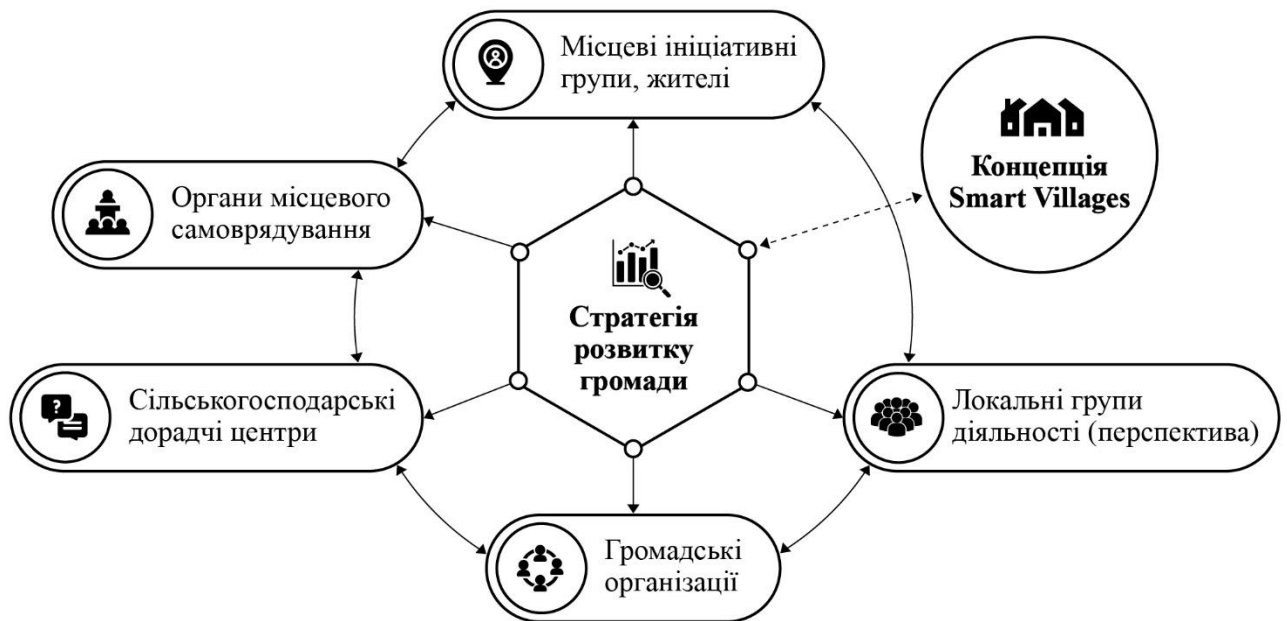


Рис. 4.1. Модель взаємодії місцевих інституцій для ефективного впровадження Стратегії Smart Villages

*Джерело:* Розроблено автором.

Важливий аргумент для ефективного впровадження Smart Villages – планування «знизу догори», яке має відповідати реальним, місцевим потребам. Запропоновані суб'єкти можуть бути партнерами, але не обов'язково повинні брати участь у розбудові Smart Villages. Основне завдання – це залучення місцевих громад/жителів, а також міжсекторальний підхід. Ключовою фігурою цього процесу має бути лідер, який візьме на себе впровадження ініціативи та відповідальність після завершення кожного етапу проєкту. Важливо, щоб лідер був зацікавлений у продовженні проєкту, оскільки це є запорукою подальшого пошуку й отримання постійного фінансування на проєкти Smart. На території громади чи їх об'єднання доцільно розглянути створення інституційного середовища, яке б підтримувало місцеві сільські ініціативи в реалізації Концепції «Smart Villages». У подальшому успішний досвід можна буде імплементувати на інших сільських територіях.

## 4.2. Інвестиційне співробітництво як детермінанта стратегічного сільського розвитку

Для типових сільських регіонів стійкий соціально-економічний розвиток, пов'язаний зі збереженням природного балансу, розглядається як особливо важливий. В Україні під час трансформації ведеться активний пошук шляхів активізації та збільшення можливостей зайнятості в сільському господарстві й переробці сільськогосподарських культур. На цьому тлі процес створення індустріальних парків (ІП) набув дедалі більшої актуальності та розглядається, насамперед, як інструмент територіального розвитку.

Індустріальні парки є прикладом успішного інвестиційного співробітництва і рушієм місцевого розвитку, ефективним інструментом залучення інвестицій, налагодження нових інноваційних і конкурентних виробництв, підвищення інвестиційного іміджу та зростання економічної спроможності території. Створення ІП дає змогу підвищити якість, технологічність та інноваційність виробництва на певній території, знизити рівень безробіття і, відповідно, покращити рівень життя населення в територіальних громадах. Це також допоможе зміцнити бюджетоутворювальну базу громад і забезпечити їх платоспроможність після завершення реформи децентралізації.

В Україні процес створення індустріальних парків започатковано із прийняттям у 2006 р. Концепції створення індустріальних (промислових) парків [128]. На практиці реалізація цієї Концепції зводилася до пілотних проєктів у різних регіонах країни. Оскільки законодавство не містило чітко зазначених положень щодо організаційної форми, то здебільшого було обрано комунальне підприємство. У результаті, на початковому етапі, по всій країні було створено 52 індустріальні парки (станом на 2021 р.). З них 60% (31) були муніципальними, 33% (17) приватними, 5% (3) змішаними та 2% (1) державними.

Проте лише чотири індустріальні парки мали якісні інфраструктурні об'єкти, де вже розмістилися резиденти з реальними виробничими підприємствами:

- Білоцерківський індустріальний парк (Київська обл.);
- Вінницький індустріальний парк (Вінницька обл.);
- Індустріальний парк Соломоново (Закарпатська обл.);
- Коростенський індустріальний парк (Житомирська обл.).

Основними проблемами неефективного функціонування ІП є:

- відсутність належного фінансування. За даними Міністерства економіки України, у 2016-2019 рр. Державний фонд регіонального розвитку профінансував лише чотири проєкти, пов'язані зі створенням інфраструктури ІП, на суму 7,2 млн гривень;

- нерозуміння місцевими громадами інструментів створення та функціонування ІП. Траплялися випадки, коли ідея створення парку залишалася на папері після голосування. Крім того, часто це пов'язано з відсутністю керуючих компаній, які б відповідали за ІП (створення їх теж ніхто не заохочує).

Нині великі очікування покладаються на перезапуск ІП у зв'язку із прийняттям Закону про внесення змін до Закону України «Про індустріальні парки», спрямованого на залучення інвестицій в промисловий сектор економіки шляхом запровадження стимулів в індустріальних парках (№ 4416-1 від 10.12.2020 р.) (№ 1710-ІХ, зміни від 07.09.2021 р.). Прийняття цього законопроєкту дозволить розкрити потенціал індустріальних парків як дієвого механізму подолання існуючих проблем у промисловості та наслідків поточної економічної кризи в Україні.

Одним з поштовхів щодо створення ІП в 2022-2023 рр. стало, власне, внормування законодавчої бази. Додатковим фактором є те, що Міжнародне агентство з гарантування інвестицій Світового банку MIGA надало перший в Україні поліс страхування воєнних ризиків. Таким чином, за даними Міністерства економіки України, в державному бюджеті на 2024 рік передбачено 1 млрд грн державних інвестицій в інфраструктуру індустріальних парків [100],

а також зміст нещодавно прийнятої Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023- 2030 рр. (розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 176-р) свідчить про актуальність дослідження тематики, пов'язаної з індустріальними парками.

Отже, станом на 1 січня 2023 року до Реєстру індустріальних (промислових) парків включено 60 одиниць. До порівняння, як було наведено вище, в 2021 р. налічувалося 52 ІП, проте діяло лише 4. За наявною в Мінекономіки інформацією, протягом 2022 року було створено 14 нових індустріальних парків. Згідно зі звітності про функціонування ІП, наданої керуючими компаніями та/або ініціаторами створення, повідомлень ініціаторів створення та керуючих компаній, керуючі компанії визначено у 39 ІП, у 17-ти є резиденти (всього 38 резидентів, із них лише 2 відповідають статусу учасника ІП).

На рис. 4.2 показано співвідношення ІП за формою власності.

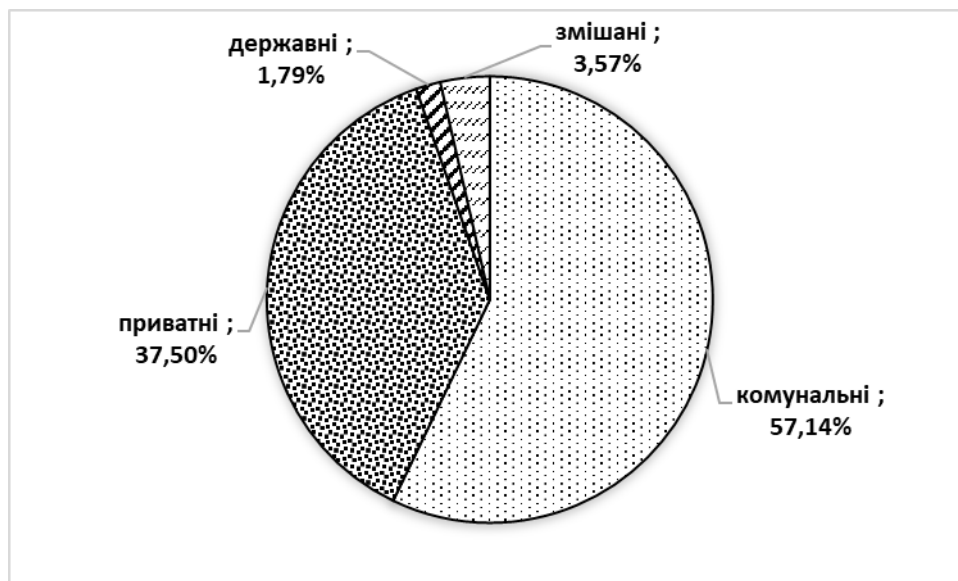


Рис. 4.2. Співвідношення індустріальних парків за формою власності (станом на 1 січня 2023 р.), %

*Джерело:* Сформовано автором на основі [100].

Варто зазначити, що Україна має одну з найменших у світі кількостей індустріальних парків. Згідно зі статистикою, у Польщі – 83, в Німеччині – 200,

а найбільше в Південній Кореї – 1200 індустріальних парків. Є сподівання, що ІІІ стануть ще одним інструментом залучення інвестицій, створення нових робочих місць, а отже – посилення фінансової спроможності територіальних громад. Для ефективного створення та діяльності індустріальних парків доцільно скористатися досвідом Польщі, проаналізувати діючі моделі з метою виявлення кращих результатів і уникнення помилок.

У сучасній науковій літературі низка праць розкриває проблему ефективності та функціонування індустріальних парків. Зокрема, індустріальні парки стали предметом дослідження Лиса О., Лукашенко Т. [79], Олексюк Г. [89]. Вагомим внеском у висвітленні проблем стимулювання створення ІІІ в Україні є праці Калат Я. [65], Галасюка В. [11]. У публікаціях згаданих авторів проаналізовано зарубіжний досвід і наведено приклади кількох країн, де успішно функціонують індустріальні парки. У деяких наукових працях розглянуто теоретичні засади функціонування ІІІ, зокрема їх класифікацію. При цьому поза увагою науковців залишаються відмінності різних видів спеціальних економічних зон. Жодний дослідник не сфокусував увагу на чіткому формуванні моделі діяльності індустріального парку для наочного прикладу.

Із метою усунення цих прогалин вважаємо за доцільне проаналізувати успішний кейс польського індустріального парку, що знаходиться на прикордонній території. Це дозволить сформувати більш прийнятні для імплементації в українських реаліях пропозиції. Ефективне функціонування парків за рахунок інноваційності може відігравати важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності тих регіонів, зокрема сільських, де розташовані парки.

У Польщі діють промислові, наукові, науково-технічні парки та їх гібриди. Потрібно зазначити, що не існує єдиної універсальної моделі або способу функціонування парку для досягнення максимальної ефективності. Модель бізнесу в кожному конкретному випадку різна. Проте можна стверджувати, що застосовані методи і моделі завжди націлені на прибутковість парку. В Польщі

бізнес-модель парку може існувати з погляду бюджетного, комерційного та змішаного фінансування [268].

Загальна кількість технологічних парків і географія їх розміщення на території Польщі наведені на рис. 4.3. Зважаючи на різноманітність парків як за ступенем розвитку, так і за їх фактичною діяльністю, на рисунку представлені всі види індустриальних парків загалом.



Рис. 4.3. Карта технологічних парків Польщі, 2020 р.

*Джерело:* [289].

Вважається, що першим створеним у Польщі парком є Познанський науково-технічний парк (травень, 1995 р.) [289]. Процес створення всіх технологічних парків у цій країні відбувається під патронатом Асоціації організаторів центрів інновацій та підприємництва, що базується у Познані [304].

Польськими науковцями [268] запропонована класифікація парків за профілем та стадією розвитку: парки на етапі планування (ще не діючі), парки на початковій стадії розвитку, парки, що розвиваються, високорозвинені парки. Із врахуванням такої класифікації та останніх даних щодо функціонування парків

нами обрано парк, який належить до групи парків, що розвиваються. Також важливим аргументом на користь нашого вибору було розташування цього парку в прикордонному Люблінському воєводстві. Вважаємо, що таким чином вдасться сформуванню найбільш актуальні для українських реалій пропозиції. На прикладі дослідження діяльності Люблінського науково-технологічного парку проведемо аналіз з викладенням результатів для розробки моделі, яку можна імплементувати у концепцію розвитку сільських територій в Україні.

Люблінський науково-технологічний парк управляється двома компаніями. Це пов'язано з непорозуміннями, що виникли під час створення керуючих компаній. За результатом розподілу голосів на загальних зборах акціонерів зі складу акціонерів вийшла Сільськогосподарська академія в Любліні, якій належала земля, де мав бути розташований парк. Отже, 2003 року був створений Lubelski Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o. (LPNT Sp. Z o.o.) [300]. Його акціонерами стали:

- Люблінська політехніка (21%),
- Орган місцевого самоврядування Люблінського воєводства (21%),
- Університет Марії Кюрі-Склодовської в Любліні (21%),
- міська гміна Люблін (21%),
- Медична академія в Любліні (2,67%),
- Сільськогосподарська академія в Любліні (2,67%),
- Інститут агрофізики ім. Богдана Добжанського з Польської академії наук у Любліні (2,67%),
- Інститут ґрунтознавства та рослинництва, м. Пулави (2,67%),
- Люблінський капітальний фонд Sp. z o.o. з м. Люблін (2,67%),
- ДП «ФС-Холдинг» Корпорація фінансів і промисловості в Любліні (2,67%).

Наступним етапом було створення у 2005 р. підприємства «Науково-технологічний парк Люблінського воєводства» (PNTWL S.A.). Його акціонерами були Сільськогосподарська академія в Любліні (72,4%) та Орган місцевого

самоврядування Люблінського воєводства (27,6%) [268]. Установи розподілили між собою повноваження з управління парком. Сьогодні акціонерами парку є: Орган місцевого самоврядування Люблінського воєводства 96,66% і Університет природничих наук у Любліні 3,34% [300]. Варто зазначити, що відсотки управління акціонерів від початку заснування відчутно змінилися.

Завдання Люблінського науково-технологічного парку S.A. полягає в тому, щоб сприяти потоку знань між бізнесом і наукою. Фахівці допомагають підприємцям-початківцям розпочати та вести власний бізнес із використанням новітніх технологій. При потребі надається нерухомість та технічна інфраструктура підприємцям на вигідних умовах для ведення успішної діяльності.

Для огляду діяльності парку проаналізуємо його за моделлю Triple Helix (потрійна спіраль), що відображена на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Модель Triple Helix

*Джерело:* Сформовано автором на основі [366].

Модель показує відносини між ключовими інституціями (учасниками) через призму стимулювання процесів економічного розвитку. Основне припущення полягає в тому, що співпраця бізнесу, науки та державного



управління сприятиме зростанню інновацій, підприємництва, а в довгостроковій перспективі приведе до покращення умов життя у громадах. Особливостями моделі є нестабільність (переговорна сила учасників постійно змінюється), а також нелінійність змін, що відбуваються. Це призводить до географічної диференціації співпраці, наприклад, впливає на діапазон інструментів, що використовуються для створення інновацій [366].

Модель Triple Helix натеper є популярним інструментом для аналізу процесів економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях. Переважна більшість індустріальних парків у Польщі були визначені, сформовані та забезпечені державним сектором. Звісно, існують винятки, як-от Люблінський науково-технологічний парк, створений Сільськогосподарською академією в Любліні та органом місцевого самоврядування Люблінського воєводства, де відносини партнерів більш збалансовані, ніж в інших парках Польщі. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що заклик до такого типу інституцій є передусім інструментом місцевого самоврядування, що використовується для формування політики розвитку підприємства та/або спроби інтегрувати приватний сектор із наукою. Ключовим аспектом у всіх парках, незалежно від назви та визначеного профілю, є бажання отримати інноваційні рішення, які б могли позитивно вплинути на місцевий та регіональний розвиток у довгостроковій перспективі.

Основними проблемами реалізації моделі Triple Helix місцевою владою є її основні риси – нестабільність та нелінійність. Асиметричні відносини між учасниками та їх необхідність, зміна переваг, відсутність бажання співпрацювати й довіри призводять до фрагментарного використання Triple Helix.

Отже, за результатами дослідження встановлено, що в Польщі на місцевому рівні не існує класичної моделі Triple Helix, яка б відображала діяльність індустріальних парків, як простір для рівноправної співпраці між усіма трьома секторами. Прийнята модель функціонування ПП в цій країні

базується на державному секторі як засновникові та доцільна у сферах, де приватний капітал відчутно фрагментований. Проте ця модель не може бути впроваджена на територіях, де працюють великі компанії.

Таким чином, діяльність органів місцевого самоврядування у забезпеченні ефективності створення і функціонування ІІ у Східній Польщі та в окремих місцевостях інших регіонів країни має сенс. Слід зауважити, що в такій формулі даний інструмент дуже повільно нарощує потенціал, створюючи простір для співпраці та зміцнюючи його. Тому не можна очікувати швидких результатів, але довготривала й системна діяльність має привести до розвитку місцевої культури підприємництва та інновацій.

За результатами огляду діяльності польських індустріальних парків виявлено їх зв'язок з ефективним впливом на місцевий розвиток. При аналізі застосування моделі Triple Helix встановлено, що вона ефективна тоді, коли співзасновником/ініціатором створення парку є орган місцевого самоврядування. Це – вагомий фактор для українських реалій, особливо після завершення адміністративної реформи, адже до територіальних громад перейшли всі повноваження і відповідальність за місцевий економічний розвиток.

Спираючись на польський досвід, можемо стверджувати, що на рівні національної політики важко визначити всі елементи моделі Triple Helix. Цей підхід використовується обмежено, в основному як обґрунтування рішень, прийнятих національними органами влади, тобто переважає патерналістська поведінка. Ухвалюючи рішення, влада намагається збалансувати інтереси всіх сторін: працівників, роботодавців і науковців. Відповідно, немає єдиної комплексної інноваційної політики, яка б підвищувала інноваційний потенціал промисловості. На місцевому рівні все відбувається по-іншому, і модель Люблінського науково-технологічного парку є переконливим наочним прикладом.

Додатковим інструментом і своєрідною перевагою для ефективного функціонування ІП розглядається дорадництво. Приклад ланцюжка взаємодії різних структур в ІП показано на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Взаємозв'язок дорадництва та інших інструментів ефективного функціонування індустріального парку

*Джерело:* Розроблено автором.

Згідно із ЗУ «Про індустріальні парки в Україні», який згадано раніше, в індустріальних парках зможуть розміщуватися такі об'єкти, як офіси керівних компаній учасників ІП, фінансові, рекламні та маркетингові установи, освітні заклади, зокрема дошкільні, наукові парки, акселератори, інноваційні лабораторії, зали для конференцій, пожежні частини, складські приміщення та об'єкти логістичної інфраструктури, а також низка інших об'єктів. Цей Закон також передбачає повну або часткову компенсацію з бюджету відсоткової ставки за кредитами на облаштування і ведення господарської діяльності в ІП для їхніх учасників. Очікується, що індустріальні парки стануть ще одним інструментом для залучення інвестицій, створення нових робочих місць, а отже – інструментом посилення фінансової спроможності територіальних громад.

Вважаємо, що створення індустріального парку на території громади (зокрема сільської) зможе вирішити ряд завдань, а саме:

- 1) реалізація та розвиток економічного потенціалу громади шляхом створення нових підприємств у різних сферах діяльності;
- 2) підвищення інвестиційної привабливості території для залучення додаткових інвестицій;
- 3) підвищення рівня ділової активності в громаді та розвиток малого і середнього підприємництва;
- 4) підвищення рівня життя та добробуту жителів громади шляхом створення нових робочих місць та зменшення рівня безробіття, підвищення показника середньої заробітної плати в регіоні;
- 5) зростання надходжень до бюджетів усіх рівнів, включаючи надходження від орендної плати за користування земельною ділянкою, в межах якої буде розміщено індустріальний парк;
- 6) створення сучасних, екологічно чистих промислових підприємств;
- 7) зниження показників трудової міграції населення в громаді;
- 8) впровадження новітніх інноваційних рішень при виробництві продукції;
- 9) застосування енергозберігаючих технологій;
- 10) насичення ринку конкурентоспроможною продукцією вітчизняного виробництва;
- 11) збільшення експортного потенціалу місцевих підприємств.

Утворення та ефективне функціонування індустріальних парків в Україні дасть підставу для започаткування інноваційних підходів, залучення інвестицій та, відповідно, розвитку сільської економіки. Саме сільські території, які до цього часу асоціювалися лише із сільським господарством, можуть стати надійною платформою для їх багатofункціональності.

При формуванні подальшої концепції розвитку індустріальних парків під час воєнного стану в Україні, а також в планах післявоєнної відбудови доцільно врахувати проблеми, з якими засновники стикаються сьогодні. Адже після

початку повномасштабної війни, з середини 2022 року, стрімко почали розвиток в Україні індустріальні парки. Поштовхом були податково-митні стимули і масштабна релокація підприємств унаслідок війни. Однак, однією з основних проблем є недостатній розвиток інфраструктури, яку в багатьох парках потрібно створювати практично з нуля.

Серед якісних змін у роботі парків можна відзначити такі:

- майже всі нові парки мають інвесторів, резидентів або керівні компанії;
- половина парків створена учасниками з можливостями інвестування та планами розвитку;
- ініціатори створення парків почали більш активний пошук керуючих компаній через ризик бути виключеними з Реєстру.

Швидкість появи нових парків у 2023-2024 рр. має свої причини:

1. Створення реальних податкових і митних стимулів для резидентів ІІ у 2022 році. Це створило умови для перезапуску ІІ як інструменту залучення інвестицій.

2. Релокація понад 1,5 тис. підприємств, які почали шукати майданчики для роботи в центральних і західних регіонах країни. Різде збільшення попиту на промислові площі сприяло активізації будівництва в індустріальних парках, які до того існували лише на папері.

3. Запуск програм підтримки ІІ державою, особливо щодо інфраструктури.

Майже всі інвестори, які цікавляться розміщенням виробництв у парках, – українські компанії. Частка українських інвесторів у загальній структурі вкладень резидентів ІІ зараз становить майже 90%. Через високі воєнні ризики, відсутність дієвих механізмів страхування та інші причини іноземні компанії поки що мало цікавляться українським ринком. Присутній частковий інтерес (у межах 10 запитів на рік) з боку компаній із Туреччини, Південної Кореї, Німеччини, Польщі тощо. Найбільша кількість запитів надходить від агросектору та харчової промисловості – від будівництва елеваторів до переробки, девелоперів складів та логістичних об'єктів, виробників будматеріалів, де 50% – іноземні компанії. Вони розраховують, що під час

повоєнного відновлення української інфраструктури виникне велика потреба у різних будівельних матеріалах.

Серед інших тенденцій розвитку аналізованих парків можна виділити появу галузевих кластерів на базі ІІ та мережеских керівних компаній, розвиток спеціалізованих парків, а також збільшення ролі місцевої влади у створенні та управлінні парками. Це впливає з того, що індустріальні парки стають важливим елементом економічного розвитку регіонів.

Найважливішим фактором привабливості того чи іншого ІІ виступає наявність уже готової інженерно-транспортної інфраструктури та промислових будівель. За характером заявок, що надходять на підбір майданчиків, можна відзначити різке збільшення попиту на готові площі, а не на ділянки під будівництво. Водночас більшість українських ІІ поки що інфраструктурно не готові до появи резидентів. Станом на кінець 2023 р. автошляхи мають 61% зареєстрованих ІІ, енерго-, водо- і газопостачання – 25-29% відповідно, залізничні колії – лише 17% парків. При цьому загальна інфраструктурна складова погіршується через швидке збільшення кількості нових ІІ від початку з недостатньо розвиненими інженерно-транспортними мережами: нові парки на 50% – це старі промислові зони (Brownfield) і ще половина – земельні ділянки в «чистому полі» (Greenfield).

На тлі поточних проблем в енергетиці гостро стоїть питання із забезпеченням електроенергією та станом енергоінфраструктури загалом. Лише в чверті зареєстрованих парків є підключення до енергомереж. Також у парках, як і скрізь в Україні, до останнього часу існувала проблема перебоїв з енергопостачанням. Створення власної генерації – досить капіталомісткий захід. З досвіду ІІ «Біла Церква»: влаштування СЕС із піковою потужністю 654 кВт коштуватиме \$356 тис. або \$567 за 1 кВт потужності. За умови зацікавленості кожен резидент може облаштувати власну СЕС, оскільки відповідні дахові конструкції для кріплення сонячних панелей є на кожній виробничо-складській будівлі парку.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження сформовано перспективи розвитку ІІ: важливими передумовами їхньої ефективної діяльності є зниження

військових ризиків, запуск механізмів страхування інвестицій, збільшення кількості іноземних інвесторів; передбачуваність тарифної політики державних монополій, податкової політики держави є обов'язковою умовою для того, щоб потенційні українські та іноземні резиденти індустріальних парків планували на 5-10 років свої інвестиції та роботу в Україні.

Доцільно при опрацюванні наступних програмах розвитку сільських територій враховувати потенційне створення нових формувань, тобто аграрно-індустріальних парків, що сприятиме сільському розвитку на інноваційно-інвестиційній основі. Нові формування можуть стати своєрідною економічною зоною, яка у перспективі забезпечить:

1) створення платформи для співпраці кількох підприємств для формування підстав розвитку циркулярної економіки (відходи одного підприємства стають сировиною для іншого) з метою забезпечення сталого сільського розвитку;

2) імплементацію нових підходів до впровадження новітніх технологічних рішень у виробничий процес;

3) розвиток інфраструктури в сільській місцевості;

4) покращення інвестиційної привабливості територій;

5) створення нових робочих місць, зниження безробіття;

6) створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, зокрема долучення і співпраця з малим бізнесом;

7) надходження податків до місцевих бюджетів і підвищення добробуту сільських жителів.

Інвестиційне співробітництво є ключовим елементом стратегії розвитку сільських територій, оскільки забезпечує необхідні фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського сектору. Співпраця між державними, приватними і міжнародними інвесторами дозволяє не лише покращити інфраструктуру та

виробничі потужності, але й сприяє впровадженню передових технологій, які є критичними для модернізації аграрної галузі.

Інвестиції сприяють розвитку людського капіталу шляхом створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників та зменшення соціальної нерівності на сільських територіях. Водночас, ефективне інвестиційне співробітництво вимагає чіткого стратегічного планування та координації дій на рівні регіональної і державної політики для досягнення сталого розвитку сільської місцевості. Таким чином, інвестиційне співробітництво виступає важливим фактором, який сприяє розвитку економіки сільських регіонів, поліпшенню якості життя населення та зміцненню екологічної стійкості через інтегроване використання ресурсів.

#### **4.3. Удосконалення методології оцінки стратегії ефективного сільського розвитку (на прикладі територіального партнерства)**

Міжгалузеві партнерства є одночасно наступним етапом впровадження управління державною політикою, що розвивається з 1990-х років, і механізмом прийняття рішень, який просуває Європейський Союз [247]. Тип суб'єктів господарювання, характер їхньої взаємодії, а також особливостей відносин міжгалузевих партнерств з їх середовищем зумовлюють проведення аналізу партнерств у теоретичних межах підходу до спільного управління.

Як зазначалося в попередніх розділах, створення Локальних груп діяльності є наслідком впровадження Програми LEADER, як одного з методів розвитку сільської місцевості, безпосередньо пов'язаних зі Спільною аграрною політикою та частково з регіональною. Історія його функціонування на рівні територіальної одиниці починається з 1991 року. Основні засади Програми були сформульовані з огляду на новий, децентралізований, інтегрований і заснований



на місцевому потенціалі підхід до розвитку сільських територій. Програма LEADER функціонує в Польщі з моменту її вступу до Європейського Союзу.

У ЄС, зокрема в згаданій країні, вже кілька десятиліть функціонують ЛГД, що реалізують розроблені ними стратегії локального розвитку для кількох гмін, прискорюючи багатофункціональний розвиток сільських територій. На противагу в Україні питання створення Локальних груп діяльності та формування локальних партнерств набуло важливості лише після закінчення реформи децентралізації на рівні громад у 2020 р. і набуття Україною статусу країни-кандидата у члени ЄС у 2022 році.

Основною умовою функціонування ЛГД є наявність Локальної стратегії, яка передбачає конкретний план дій розвитку територій, на яких представлена група. Проте саме ефективність використання таких стратегій як додаткового інструменту розвитку сільських територій у країнах-членах ЄС недостатньо досліджена в Україні, а у країнах-членах ЄС, зокрема навіть у Польщі, на різних рівнях (у т. ч. політичному) висловлюють сумніви щодо ефективності діяльності локальних груп дій. Саме ця проблема стала основою дослідження в даному розділі з відповідним завданням – провести аналіз ефективності діяльності локальної групи діяльності «Фруктова стежка» з Опольського повіту Люблінського воєводства з погляду досягнення конкретних довгострокових цілей, визначених у стратегіях локального розвитку цього об'єднання. Об'єкт обрано відповідно до загальних критеріїв дисертаційного дослідження, які сформовані в попередніх розділах. Для детального розгляду сформовано більш конкретне завдання, яке передбачає незалежне оцінювання реалізації двох стратегій локальної групи діяльності «Фруктова стежка» за 2009-2015 і 2016-2022 роки, щоб показати прогрес у досягненні окремих стратегічних цілей і загальний прогрес гмін, що входять в досліджуване об'єднання, порівняно з іншими гмінами Люблінського воєводства.

Відповідно до Інструкцій Міністерства сільського господарства і розвитку сільських територій Республіки Польща № 10/1/2022 щодо моніторингу та

оцінки стратегії локального розвитку [380] слід здійснити внутрішню та зовнішню оцінку локальних стратегій розвитку. Внутрішня оцінка (поточна, виконується самостійно) передбачає щорічний поточний аналіз процесу впровадження стратегії і його ефектів (наслідків), щоб краще розуміти досягнуті результати і наперед оцінити, якою мірою вони наближаються до цілей. Зовнішню оцінку повинен проводити незалежний оцінювач. Згідно із Інструкцією, рекомендується, щоб декілька об'єднань (наприклад, з одного воєводства) замовляли спільно зовнішню оцінку своїх стратегій розвитку. Це дало б можливість порівняти результати різних об'єднань з одного воєводства. Зовнішня оцінка повинна досліджувати щонайменше такі складники:

- оцінка впливу на основну мету стратегії;
- оцінка впливу на соціальний капітал;
- яким чином реалізація стратегії сприяє розвитку підприємництва;
- яким чином реалізація стратегії сприяє побудові місцевого потенціалу у сфері туризму і культурної спадщини;
- чи в стратегії належним чином визначено цільові групи і чи діяльність в межах стратегії спрямована на потреби цих груп;
- чи проєкти, реалізовані в межах стратегії, містять інноваційну складову;
- чи партнери сприяли успішній та ефективній реалізації стратегії;
- чи прийнята система показників дає можливість зібрати достатньо інформації про процес реалізації стратегії та її результати;
- чи достатньо використовується створений в межах стратегії потенціал розвитку.

У межах наукового дослідження проводимо незалежну і не регламентовану польським законодавством оцінку реалізації стратегій розвитку ЛГД «Фруктова стежка» в Опольському повіті Люблінського воєводства. Для наукової новизни запропоновано власну методику оцінки, враховуючи обмеження і проблеми, які виникають при цьому. За основу аналізу взято перших чотири вищевказані пункти (основна мета, соціальний капітал, розвиток

підприємництва, побудова місцевого потенціалу культурної спадщини). Очікується, що авторська оцінка дасть змогу відповісти на останній пункт щодо достатнього використання потенціалу розвитку. Стосовно передостаннього пункту щодо системи показників, то варто зазначити, що більшість польських (як і українських) гмін (громад) або об'єднань вказують у своїх стратегіях певні показники, за допомогою яких можна оцінити реалізацію ними цілей таких стратегій. Проте проблема полягає в тому, що вони не подають конкретної чисельної цілі, що ускладнює процес оцінки, оскільки просте зростання значення показника не завжди може свідчити про достатній рівень розвитку і реалізації цілі. Саме тому запропонована методика передбачає порівняння відібраних нами показників із середнім рівнем воєводства (у розрахунку на особу населення), а також оцінку динаміки наближення окремих показників оцінки реалізації стратегій ЛГД «Фруктова стежка» до цього рівня (чи навіть його перевищення). Багато вказаних у стратегіях показників не є у відкритому доступі або не збираються державними органами статистики, але часто й місцевими гмінами чи об'єднаннями. Тому при проведенні нашої оцінки ми використовуємо лише ті дані, доступні в Локальному банку даних Головного управління статистики Республіки Польща на рівні окремих гмін.

Для оцінювання діяльності об'єднання польських гмін ЛГД «Фруктова стежка» спершу проаналізовано цілі двох стратегій – попередньої і діючої стратегії, розроблених після утворення цього об'єднання. Перша стратегія на 2009-2015 рр. [299] передбачала дві загальні цілі:

- 1) урізноманітнення економічної діяльності на території ЛГД «Фруктова стежка» і покращення функціонування сільського господарства;

- 2) захист культурної спадщини і активізація жителів.

Актуальна стратегія на 2016-2022 рр. [299] передбачає чотири загальні цілі:

- 1) конкурентний та інноваційний простір для рибальства й аквакультури;

2) туристично приваблива територія із розвинутими спеціалізованими та інноваційними послугами, які використовують історичну спадщину, місцеві ресурси, навколишнє середовище і соціальний капітал;

3) економічно конкурентна територія із підприємливими жителями, які усвідомлюють переваги свого середовища;

4) активні і свідомі жителі, які дбають про культуру і спадщину своєї громади і навколишнє середовище.

Відповідно до поставлених цілей і доступності даних на локальному рівні Головного управління статистики Республіки Польща було обрано такі показники для оцінки реалізації стратегій та ефективності у цілому об'єднання гмін:

- для цілі 1 стратегії за 2009-2015 роки:
  - зареєстроване безробіття (також перегукується із ціллю 3 стратегії на 2016-2022 роки);
  - усі суб'єкти національної економіки (ціль 3 актуальної стратегії);
  - фізичні особи, які займаються господарською діяльністю (ціль 3 актуальної стратегії);
  - суб'єкти національної економіки із секторів сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства (ціль 1 актуальної стратегії);
  - суб'єкти національної економіки із секторів сільського господарства та харчової промисловості (ціль 3 актуальної стратегії).
- для цілі 2 стратегії на 2009-2015 роки (усі показники також перегукуються із ціллю 4 актуальної стратегії):
  - видатки бюджету на культуру та охорону національної спадщини;
  - кількість проведених культурних заходів;
  - кількість учасників таких заходів;
  - кількість мистецьких груп;
  - кількість членів таких груп;
  - кількість культурних організацій, клубів, секцій;
  - кількість членів таких організацій.

Наступні статистичні дані отримано відповідно для тих семи гмін, які входять до ЛГД «Фруктова стежка». Показники мали різні одиниці виміру, зокрема, в грошових одиницях, особах або штуках (звичайних одиницях), тому при додаванні їх отримали сукупні показники для ЛГД загалом. Для порівняння прогресу Локальної групи за цими показниками із середньорегіональним рівнем обрано Люблінське воєводство, до якого входять усі 7 досліджуваних гмін. Було обчислено індекси порівняння для всіх цих показників, попередньо поділивши їхні значення для ЛГД «Фруктова стежка» і всього воєводства на відповідну кількість населення. Наступний крок – ділення отриманого показника на особу населення для ЛГД на показник на особу населення для Люблінського воєводства. Оскільки кількість безробітних була єдиним показником, збільшення якого є негативним явищем, то для нього ми застосували обернений підхід, поділивши кількість безробітних на особу населення для всього воєводства на кількість безробітних на особу населення для ЛГД «Фруктова стежка». Таким чином, отримали такі індекси, які порівнюють певний показник в об'єднанні із середньорегіональним значенням. З'ясовано критерії для визначення рівня ефективності. Отже:

- якщо індекс перевищує 1, це означає, що у ЛГД цей показник перевищує середньорегіональний рівень;
- якщо індекс менший від 1, то середньорегіональний рівень є вищим від показника для об'єднання.

Результати дослідження наведено в табл. 4.1, за якими встановлено, що порівняно із середньорегіональним рівнем у ЛГД «Фруктова стежка» досить добре розвинута культурна сфера: за кількістю членів мистецьких груп на особу населення ЛГД випереджає Люблінське воєводство на 78%, за кількістю таких груп – на 74%, за кількістю культурних організацій, клубів, секцій – на 64%, за кількістю членів таких організацій – на 60%, кількість учасників культурних заходів – на 4%. Сільське господарство і харчова промисловість також добре розвинуті: на території діяльності ЛГД кількість підприємств у секторі на особу

населення на 28% вища, ніж у воєводстві в цілому. Проте за кількістю суб'єктів національної економіки (усіх) і фізичних осіб, які займаються господарською діяльністю, на особу населення ЛГД не досягає середнього показника в Люблінському воєводстві на 19 і 17% відповідно.

Таблиця 4.1

**Індекси порівняння показників оцінки реалізації стратегії Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» із відповідними показниками для Люблінського воєводства на 1 особу, 1995-2022 рр.**

Рік	Видатки бюджету на культуру і охорону національної спадщини	Кількість проведених культурних заходів	Кількість учасників культурних заходів	Кількість мистецьких груп	Кількість членів мистецьких груп	Кількість культурних організацій, клубів, секцій	Кількість членів культурних організацій, клубів, секцій	Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства/ харчової промисловості	Фізичні особи, які займаються господарською діяльністю	Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства	Суб'єкти національної економіки у цілому	Зарєєстроване безробіття	Середнє значення за рік
1995											0.48		0.48
1996											0.62		0.62
1997											0.71		0.71
1998											0.73		0.73
1999											0.73		0.73
2000											0.74		0.74
2001											0.75		0.75
2002											0.77		0.77
2003		0.81	1.34	1.48	1.61	0.69	0.65				0.78	0.68	1.01
2004											0.74	0.7	0.72
2005		0.95	1.43	1.41	1.52	0.71	1.21				0.75	0.69	1.08
2006											0.75	0.64	0.7
2007		1.08	0.84	1.22	1.4	0.47	1.08				0.78	0.62	0.94
2008	0.7										0.78	0.6	0.69
2009	0.61	1.01	0.82	1.47	1.61	0.79	1.16			1.03	0.78	0.74	1
2010	0.86							1.16		1.01	0.79	0.78	0.92
2011	0.83	1.17	0.53	1.01	1.03	0.71	0.93	1.12		1.02	0.78	0.8	0.9
2012	0.88	0.99	0.77	0.95	0.95	0.68	0.83	1.28	0.79	0.97	0.79	0.85	0.89
2013	1.11	1.08	0.71	1.04	1.12	0.66	0.98	1.36	0.8	0.97	0.8	0.89	0.96
2014	0.87	1.3	0.62	1.18	1.07	0.55	0.86	1.32	0.79	0.96	0.78	0.89	0.93
2015	0.85	1.27	0.59	0.99	0.87	1.11	1.72	1.28	0.79	0.98	0.78	0.88	1.01
2016	0.8	0.89	0.59	1.05	1.17	0.86	1.19	1.18	0.78	0.96	0.78	0.88	0.93
2017	0.87	0.79	0.68	1.07	0.93	0.79	0.94	1.22	0.77	0.92	0.77	0.96	0.89
2018	0.87	0.99	0.52	1.32	1.12	0.85	0.73	1.33	0.79	0.95	0.79	0.85	0.93
2019	1.04	1.31	0.8	1.22	1.29	0.94	0.91	1.34	0.8	0.95	0.8	0.89	1.02
2020	0.88	1.18	0.48	1.64	1.69	1.31	1.15	1.35	0.82	0.94	0.82	0.85	1.09
2021	0.86	1.25	0.82	1.64	1.63	2.08	1.85	1.42	0.83	0.92	0.82	0.93	1.26
2022		0.81	1.04	1.74	1.78	1.64	1.6	1.28	0.83	0.92	0.81	0.9	1.21

Джерело: Рорахунок автора за статистичними даними GUS.

Також аналіз даних у табл. 4.1 свідчить, що кількість безробітних на особу населення у воєводстві на 10% менша від кількості безробітних на території об'єднання. Проте щодо наведених показників ЛГД «Фруктова стежка» вдалося досягти певного прогресу. Наприклад, у 2008 р. (до утворення об'єднання) кількість безробітних у воєводстві була відчутно меншою – на 40% від кількості безробітних на території ЛГД. Кількість фізичних осіб, які займаються господарською діяльністю, на особу населення у 2017 р. була нижчою від середнього показника для воєводства на 23%, а кількість суб'єктів національної економіки (усіх) на особу населення у 1995 р. була нижчою на 52 відсотки.

Для оцінки реалізації Локальної стратегії ЛГД «Фруктова стежка» на 2009-2015 рр. також обчислено середні значення для кожного індексу за період 1995-2008 рр. і порівняно їх із середніми значеннями для кожного індексу за період 2009-2015 рр. Таким чином можна дізнатися, за якими показниками ЛГД вдалося досягти прогресу порівняно із середньорегіональним рівнем, а за якими – ні. Обчисливши середні значення для середніх значень індексів за ці два періоди, змогли оцінити прогрес реалізації об'єднанням стратегії в цілому.

*Таблиця 4.2*

**Середні індекси порівняння показників оцінки реалізації Локальної стратегії ЛГД «Фруктова стежка» із середньорегіональним рівнем у розрахунку на 1 особу**

Показник	Середнє значення протягом 1995-2008 рр.	Середнє значення протягом 2009-2015 рр.
Видатки бюджету на культуру і охорону національної спадщини	0.70	0.86
Кількість проведених культурних заходів	0.95	1.14
Кількість учасників культурних заходів	1.20	0.67
Кількість мистецьких груп	1.37	1.11
Кількість членів мистецьких груп	1.51	1.11

Продовження таблиці 4.2

Кількість культурних організацій, клубів, секцій	0.62	0.75
Кількість членів культурних організацій, клубів, секцій	0.98	1.08
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства/харчової промисловості	-	1.25
Фізичні особи, які займаються господарською діяльністю	-	0.79
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства	-	0.99
Суб'єкти національної економіки (усі)	0.72	0.78
Зареєстроване безробіття	0.66	0.83
Середнє значення	0.76	0.95

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Аналіз даних табл. 4.2 показує, що за період реалізації попередньої стратегії (2009–2015 рр.) середні індекси порівняння були вищими для шести показників, ніж до 2008 року, проте нижчими – для трьох показників. Середнє значення всіх індексів порівняння до 2009 року становило 76% від середньорегіонального рівня, тоді як за період 2009-2015 рр. – відповідно 95% від середньорегіонального рівня. Варто зазначити, що вже у 2015 р. (див. табл. 4.1) середній індекс порівняння перевищив 1, тобто ЛГД вдалося перевершити середньоевропейський рівень. Проте за вісьмома показниками з дванадцяти зафіксовано певне відставання від середнього рівня у Люблінському воєводстві, зокрема, найбільше відставання – на 41% – за кількістю учасників культурних заходів, хоча згодом показники, які характеризують культурний розвиток ЛГД «Фруктова стежка», значно покращилися, про що вже згадувалося. Детальніший аналіз проведено на наступному етапі дисертаційного дослідження.

Подібним чином оцінено реалізацію актуальної стратегії на 2016-2022 роки, для чого використано три підходи:



1) порівняння актуального періоду (2016-2022 рр.) із попереднім періодом (1995-2015 рр.) (увесь доступний період даних до початку реалізації нової стратегії);

2) порівняння актуального періоду (2016-2022 рр.) із періодом 2009–2015 років (період реалізації попередньої стратегії);

3) порівняння актуального періоду (2016-2022 рр.) окремо із 2015 роком (останній рік перед початком реалізації нової стратегії).

Результати дослідження наведено в табл. 4.3.

*Таблиця 4.3*

**Середні індекси порівняння показників оцінки реалізації актуальної стратегії Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» із середньорегіональним рівнем у розрахунку на 1 особу**

Показник	Середнє значення за період 1995-2015	Середнє значення за період 2009-2015	Індекс за 2015	Середнє значення за період 2016-2022
Видатки бюджету на культуру і охорону національної спадщини	0.84	0.86	0.85	0.89
Кількість проведених культурних заходів	1.07	1.14	1.27	1.03
Кількість учасників культурних заходів	0.85	0.67	0.59	0.71
Кількість мистецьких груп	1.20	1.11	0.99	1.38
Кількість членів мистецьких груп	1.24	1.11	0.87	1.37
Кількість культурних організацій, клубів, секцій	0.71	0.75	1.11	1.21
Кількість членів культурних організацій, клубів, секцій	1.05	1.08	1.72	1.20
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства/харчової промисловості	1.25	1.25	1.28	1.3

Продовження табл. 4.3

Фізичні особи, які займаються господарською діяльністю	0.79	0.79	0.79	0.8
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства	0.99	0.99	0.98	0.94
Суб'єкти національної економіки (усі)	0.74	0.78	0.78	0.8
Зареєстроване безробіття	0.75	0.83	0.88	0.89
Середнє значення	0.82	0.95	1.01	1.05

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

За результатами аналізу даних табл. 4.3 встановлено, що 9 із 12 індексів покращилися у період 2016-2022 рр. порівняно з усіма трьома базами для порівняння. І лише два індекси (для кількості проведених культурних заходів і кількості підприємств із секторів сільського господарства, лісової промисловості, мисливства і рибальства) погіршилися порівняно з усіма базами для порівняння. Тому дійшли до однозначного висновку, що за період реалізації актуальної стратегії ЛГД «Фруктова стежка» вдалося досягти прогресу порівняно із середньовоеводськими показниками.

Для оцінки ефективності ЛГД «Фруктова стежка» для 7 гмін, які входять в групу, застосовано вищеописаний підхід для порівняння періоду 1995-2008 рр. (до об'єднання) із періодом 2009-2022 рр. (з моменту об'єднання й дотепер).

Отже, аналіз даних табл. 4.4 показує, що об'єднання 7 гмін і робота над реалізацією спільної стратегії принесли вагомий результат, внаслідок чого лише за трьома аналізованими нами показниками індекси порівняння із середнім регіональним рівнем знизилися (кількість учасників культурних заходів, кількість мистецьких груп і кількість членів цих груп), натомість щодо шести показників – індекси зросли. Ще щодо трьох показників Головне управління статистики Республіки Польща не вело обліку до 2009 року, що дещо ускладнює порівняння, проте ці показники були для нас корисними при проведенні оцінки

реалізації актуальної стратегії (див. табл. 4.3). Слід доповнити, що два з трьох індексів порівняння, які виявилися нижчими у період 2009-2022 рр., все ж перевищують 100%, тобто переважають із розрахунку на особу населення середній рівень по Люблінському воєводству.

Таблиця 4.4

**Середні індекси порівняння показників оцінки реалізації стратегій  
Локальної групи із середньорегіональним рівнем за період до і після  
утворення об'єднання в розрахунку на 01 особу**

Показник	Середнє 1995-2008	Середнє 2009-2022
Видатки бюджету на культуру і охорону національної спадщини	0.70	0.87
Кількість проведених культурних заходів	0.95	1.08
Кількість учасників культурних заходів	1.20	0.69
Кількість мистецьких груп	1.37	1.26
Кількість членів мистецьких груп	1.51	1.25
Кількість культурних організацій, клубів, секцій	0.62	1.00
Кількість членів культурних організацій, клубів, секцій	0.98	1.14
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства/харчової промисловості		1.28
Фізичні особи, які займаються господарською діяльністю		0.8
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства		0.96
Суб'єкти національної економіки (усі)	0.72	0.79
Зареєстроване безробіття	0.66	0.86
Середнє значення	0.76	1

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Відповідно до аналізу даних рис. 4.6, до об'єднання 7 гмін у ЛГД «Фруктова стежка» динаміка їхніх показників (індексів порівняння із середнім регіональним рівнем) була дуже волатильною. Хоча це також пов'язано із тим,

що деякі показники до 2011 року обчислювали лише раз на два роки. Тим не менше, у 2008 р. значення середнього річного індексу порівняння із середнім рівнем по воєводству не перевищувало 70%. Станом на 2015 рік, останній рік дії попередньої стратегії ЛГД «Фруктова стежка», середній річний індекс уже становив 101%, тобто показники оцінки реалізації стратегії об'єднання на особу населення перевищили середні показники для воєводства на 1%. А у 2022 р. ЛГД навіть вдалося на 21% перевищити середні показники для свого регіону в розрахунку на особу населення, що свідчить про ефективну реалізацію нової стратегії об'єднання.

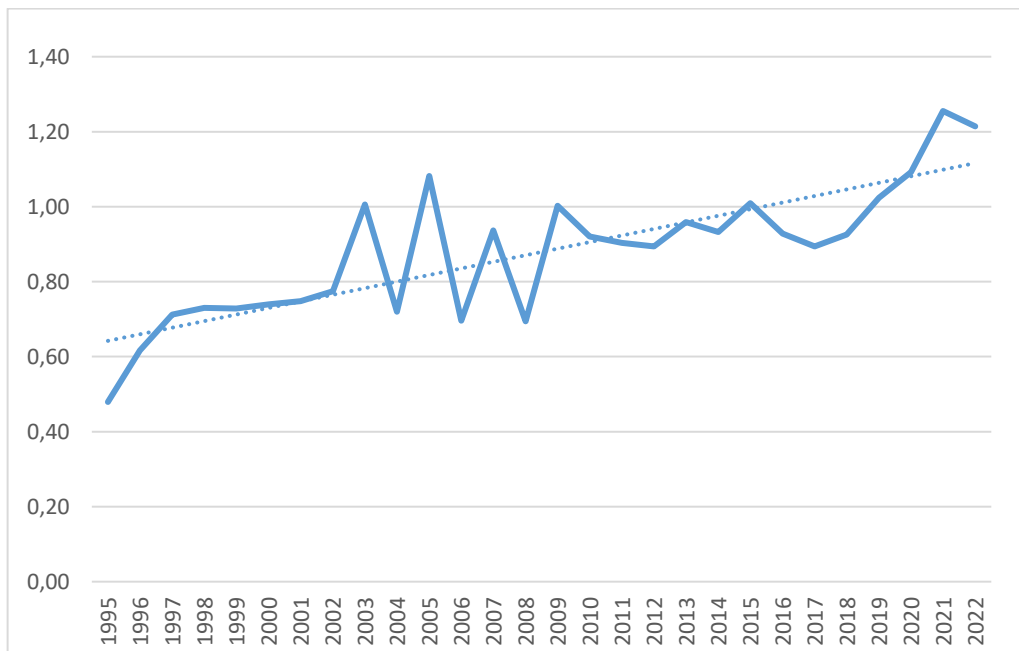


Рис. 4.6. Динаміка середньорічних індексів порівняння показників реалізації стратегії Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» із середнім рівнем по воєводству в розрахунку на 1 особу

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Нами здійснено оцінку об'єднання гмін Люблінського воєводства, які входять до ЛГД «Фруктова стежка». Дослідження базувалося не на показниках, які ці гміни використовують для внутрішнього моніторингу реалізації стратегій. Натомість було підібрано показники, доступні у відкритих джерелах і можуть

певним чином відображати стан реалізації окремих цілей, які вони визначили у своїх стратегіях.

Використання показників у розрахунку на особу населення нівелює відмінності між менше та більше густонаселеними місцевостями, а використання індексів порівняння із середнім рівнем для Люблінського воєводства дає нам змогу пересвідчитись, що зростання чи зниження показників не є наслідком якихось еволюційних чи регіональних тенденцій. Натомість уможлиблює об'єктивну оцінку прогресу гмін, які входять до ЛГД «Фруктова стежка», порівняно із сусідніми гмінами Люблінського воєводства.

Слід наголосити, що використання простих середніх значень не завжди є найкращим для оцінки агрегованого (загального) прогресу. Проте за умов доступності різних показників за різні часові проміжки і різної кількості цілей та їхньої спрямованості у стратегіях, використання середнього зваженого показника стає надто складним і ми не одержимо адекватної оцінки агрегованого (загального) прогресу. Тим не менше, окрім усереднення індексів також наводимо динаміку окремих індексів (для окремих показників), що дає змогу уточнити, за якими показниками гміни з ЛГД «Фруктова стежка» випереджають середній регіональний рівень, а за якими відстають, а також (що навіть важливіше) за якими показниками відбувається прогрес, а за якими регрес – порівняно із сусідніми гмінами.

Отже, запропонована методика оцінки об'єднання гмін Польщі дає можливість оцінити вигоду для окремих його гмін. Саме тому досвід польських гмін сусіднього з Україною воєводства буде корисним для українських територіальних громад, які також можуть об'єднуватись у територіальні партнерства задля досягнення прогресу в реалізації спільних цілей, не втрачаючи при цьому самостійності, заради якої і відбувалася реформа місцевого самоврядування в Україні.

Добробут кожної територіальної одиниці залежить, насамперед, від успішної організації та реалізації визначених цілей у стратегії розвитку. На

початку підрозділу запропоновано методику та проведено оцінку стратегії місцевого об'єднання гмін (локальної групи діяльності). Очевидно, що позитивна динаміка розвитку ЛГД «Фруктова стежка» може бути обумовлена як рівномірним прогресом усіх гмін, які входять до її складу, так і випереджаючим розвитком окремих членів даного об'єднання. Для оцінки раціонального об'єднання гмін в ЛГД обчислено індекси порівняння із рівнем воєводства для всіх вищезгаданих показників оцінки реалізації стратегії у розрахунку на особу окремо для кожної гміни, яка входить в об'єднання ЛГД «Фруктова стежка». При проведенні дослідження нас цікавив не стільки прогрес окремих гмін, оскільки він міг бути обумовлений певними особливостями кожної гміни, як процес конвергенції/дивергенції між членами ЛГД «Фруктова стежка», який оцінювали за допомогою стандартного відхилення індексів порівняння для різних гмін за конкретний рік для конкретного показника оцінки реалізації стратегії на одну особу населення. Якщо стандартне відхилення для конкретного показника з часом зменшувалося, ми розцінювали це, як ознаку конвергенції, і навпаки. Показник видатків бюджету на культуру і охорону національної спадщини в цьому аналізі не використовували через значну його волатильність як для різних років, так і для різних гмін. Результати аналізу наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**Стандартні відхилення індексів порівняння показників для окремих гмін із середнім рівнем воєводства у розрахунку на 1 особу**

Показник	1995-2008	2009-2015	2009-2022	2015	2016-2022
Кількість проведених культурних заходів	0.70	0.77	0.73	0.87	0.70
Кількість учасників культурних заходів	1.13	0.51	0.51	0.37	0.51
Кількість мистецьких груп	0.94	0.68	0.80	0.66	0.89
Кількість членів мистецьких груп	1.29	0.79	0.92	0.52	1.03
Кількість культурних організацій, клубів	0.59	0.63	0.66	1.10	0.69
Кількість членів культурних організацій, клубів, секцій	1.06	0.78	0.75	1.29	0.71

Продовження табл. 4.5

Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства/ харчової промисловості		0.41	0.48	0.39	0.54
Фізичні особи, які займаються економічною діяльністю		0.21	0.19	0.21	0.18
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства		0.77	0.82	0.75	0.87
Суб'єкти національної економіки	0.20	0.20	0.17	0.18	0.15
Зареєстроване безробіття	0.08	0.12	0.12	0.10	0.12
Середнє	0.75	0.53	0.56	0.59	0.58

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Отже, якщо оцінювати конвергенцію після утворення ЛГД «Фруктова стежка», то можна дійти висновку, що для п'яти показників стандартне відхилення зменшилося в період 2009-2022 рр. порівняно із 1995-2008 рр. (ознака конвергенції), а для трьох – збільшилося (ознака дивергенції), тоді як середнє стандартне відхилення знизилося від 75 до 56%, що може свідчити про конвергенцію між показниками окремих гмін після приєднання до ЛГД. Якщо ж оцінювати конвергенцію під час реалізації стратегії на 2009-2015 рр., то можна дійти висновку, що для чотирьох показників середнє стандартне відхилення в період 2009-2015 рр. було нижчим, ніж у період 1995-2008 рр. (ознака внутрішньої конвергенції), для трьох – вищим (дивергенція), а для одного стандартне відхилення не змінилося. Середнє стандартне відхилення під час реалізації попередньої стратегії знизилося з 75 до 53% до початку її впровадження (значна конвергенція). Якщо оцінювати період реалізації нової стратегії, то отримаємо у висновку, що для шести показників середнє стандартне відхилення за період 2016-2022 рр. зросло порівняно з 2015 роком (ознака дивергенції), для п'яти показників – зменшилося (ознака конвергенції). Проте, якщо знайти середнє стандартне відхилення для всіх показників, то його значення в період 2016-2022 рр. також дещо зменшилося порівняно з 2015 роком (58% проти 59%). Отже, це доводить, що основна фаза конвергенції відбулася

ще під час реалізації попередньої стратегії (одразу після утворення ЛГД), натомість натеper її темпи знизилися (стабілізувалися).

Тим не менше, слід все ж підкреслити, що аналіз конвергенції за окремими показниками демонструє значні відмінності їхньої варіації, що потребує детальнішого аналізу реалізації окремих цілей стратегії в окремих гмінах, що, однак, не є основною метою дисертаційної роботи. Побічний аналіз дає підстави лише зауважити, що для двох аналізованих показників середнє стандартне відхилення середнього індексу порівняння показника на особу населення для гміни із показником на особу населення для воєводства зменшується (або, принаймні, не зростає) в усіх трьох порівняннях (для попередньої стратегії, для актуальної і для періоду після утворення ЛГД). Йдеться про кількість суб'єктів національної економіки (усіх) і кількість членів культурних організацій, клубів, секцій, що може означати, що за розвитком економіки та культури відбувається конвергенція між гмінами, які входять до ЛГД «Фруктова стежка». Таке явище сприймаємо як позитивне, враховуючи, що ця конвергенція супроводжується зростанням середнього індексу порівняння із середнім рівнем по воєводству в період 2016-2022 рр. (термін реалізації останньої стратегії ЛГД), порівняно із 2015 роком. Тобто конвергенція спричинена підвищенням рівня розвитку гмін-аутсайдерів, а не зниженням рівня розвитку гмін-лідерів.

Проте, як було вже зазначено, конвергенція відбувається не стосовно всіх показників і, звичайно, не всі гміни об'єднання ЛГД «Фруктова стежка» розвиваються рівномірно та збалансовано. Тому постає завдання проведення детальнішого аналізу стратегій окремих гмін (можливо, відставання якихось гмін за деякими показниками спричинене тим, що певним цілям у їхніх стратегіях приділено менше уваги, ніж у стратегіях інших гмін-членів ЛГД «Фруктова стежка»). Наприклад:

- 1) Стратегія гміни Ходель містить 3 стратегічні цілі:
  - Сучасна інфраструктура;
  - Економічний розвиток гміни;



- Покращення стандартів життя мешканців гміни.

2) Стратегія гміни Юзефув передбачає 4 стратегічні цілі:

- Посилення урбанізації регіону;
- Реструктуризація сільського господарства і розвиток сільських територій;

- Вибіркове збільшення потенціалу знань, кваліфікацій, технологічного прогресу, підприємництва та інноваційності регіону;

- Функціональна, просторова, соціальна і культурна інтеграція регіону.

3) Стратегія гміни Карчміска визначає одну основну стратегічну ціль:

- Динамічний розвиток гміни у всіх сферах життя, висока конкурентоздатність гміни, яка базується на активності суспільства, підприємстві, розвитку інфраструктури, сучасного сільського господарства та туризму.

4) Стратегія гміни Лажіска налічує 3 стратегічні цілі:

- Розвиток суспільного потенціалу;
- Розвиток туристичного потенціалу;
- Розвиток економічного потенціалу.

5) Стратегія гміни Ополе-Любельське містить 4 стратегічні цілі:

- Соціальна і просторово-економічна інтеграція в межах функціональних зон, субрегіону Західної Люблінщини і Південного Мазовша;

- Комплексне відновлення міста Ополе-Любельське;

- Висока якість публічних послуг, конкурентна та інноваційна місцева економіка;

- Екологічна гміна Ополе-Любельське із низьким обсягом викидів в атмосферу.

6) Стратегія гміни Понятова передбачає 4 стратегічні цілі:

- Створення сприятливих умов для освіти;
- Розвиток сільських територій;
- Безпечне і здорове суспільство;

- Підприємницька гміна і дружня адміністрація.

7) Стратегія гміни Вількув налічує 3 стратегічні цілі:

- Покращення умов життя шляхом розвитку базової технічної і соціальної інфраструктури;

- Розвиток освіти, культури, спорту та туризму, як елементів збалансованого розвитку гміни;

- Збільшення потенціалу самоврядування і підтримка підприємництва.

Нами помічено певні відмінності між стратегічними цілями різних гмін, особливо це стосується, на перший погляд, подібних стратегічних цілей. Також стратегії деяких гмін певним чином відрізняються від загальної стратегії ЛГД «Фруктова стежка».

Наприклад, перша стратегічна ціль стратегії ЛГД стосується розвитку рибальства та аквакультури, тоді як на стратегічному рівні у стратегіях окремих гмін такого акценту немає. Можливо, саме тому в 5 із 7 гмін (окрім Понятова і Вількув) індекси порівняння із середнім рівнем по воєводству погіршилися у 2022 р. порівняно із 2009-м (табл. 4.6).

Друга стратегічна ціль ЛГД «Фруктова стежка», яка стосується розвитку туризму, безпосередньо згадується на стратегічному рівні лише в трьох гмінах: Карчміска, Лажіска, Вількув. Щодо третьої цілі зі стратегії ЛГД стосовно розвитку економіки та підприємництва, то вона згадується тією чи іншою мірою у стратегіях усіх семи гмін-членів Локальної групи.

Таблиця 4.6

**Індекс порівняння із середнім рівнем по воєводству на 1 особу щодо кількості суб'єктів національної економіки із секторів сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства**

<b>Гміна</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ходель	0.77	0.60	0.66	0.50	0.57	0.45	0.46	0.40	0.32	0.35	0.26	0.17	0.26	0.35
Юзефув над Віслою	0.75	0.81	0.94	0.93	1.05	0.83	1.00	1.02	1.05	0.78	0.62	0.72	0.63	0.54
Карчміска	0.86	0.70	0.52	0.60	0.67	0.71	0.91	0.84	0.77	0.82	0.94	0.93	0.93	0.82
Лажіска	1.62	1.47	1.55	1.44	1.52	1.62	1.35	1.17	0.98	1.27	1.18	1.21	1.20	1.19
Ополе- Любельське	1.12	1.17	1.06	1.05	0.97	0.93	0.91	1.00	0.93	1.00	1.02	1.05	0.97	0.94
Понятова	0.45	0.47	0.60	0.53	0.55	0.66	0.64	0.55	0.56	0.60	0.61	0.54	0.54	0.62
Вількув	2.82	2.87	2.85	2.72	2.48	2.53	2.72	2.82	2.88	2.84	3.02	3.01	3.02	3.03

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Розвиток культури (стратегічна ціль 4 ЛГД) згадується на стратегічному рівні лише в гмінах Юзефув і Вількув. Тим не менше, для гміни Вількув показники розвитку культури, які ми використовували для нашого попереднього дослідження, відсутні. Для гміни Юзефув 5 із 6 аналізованих показників у цій сфері покращилися у 2022 р. порівняно з 2003-м, а це може означати, що окрім спільних цілей кожна гміна також працює над реалізацією власних стратегій (табл. 4.7).

Як бачимо, розвиток підприємництва та економіки загалом є важливою стратегічною метою як об'єднання ЛГД «Фруктова стежка», так і всіх без винятку окремих гмін, тому нами приділено окрему увагу прогресу гмін-членів ЛГД у цій сфері. Також питання підприємництва в сільській місцевості для забезпечення сільського розвитку детально розглядалося в підрозділі 2.3, де досліджено й доведено його необхідність.

Результати дослідження відображені в розділі 3 дисертації у табл. 3.1 і на рис. 3.3 підтверджують вагомість детального вивчення саме розвитку підприємництва ЛГД. Адже, згідно з проаналізованими 62 стратегічними цілями зі стратегій розвитку ЛГД Люблінського воєводства у плановому періоді 2014-2020 рр., встановлено, що серед 8 пріоритетних напрямків саме підприємству відведено 90% проєктів.

Таблиця 4.7

**Індекси порівняння показників розвитку культурної сфери для гміни Юзефув із середнім рівнем по  
воєводству в розрахунку на 1 особу**

<b>Культурні заходи</b>															
2003	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
0.52	0.64	0.00	0.42	0.54	0.55	0.61	0.85	0.81	0.82	0.86	0.90	0.90	0.81	0.95	0.85
<b>Учасники культурних заходів</b>															
2003	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
4.04	3.88	0.00	1.77	0.86	0.63	0.60	0.77	0.38	0.41	0.49	0.30	0.33	0.32	0.26	0.47
<b>Мистецькі групи</b>															
2003	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1.59	2.25	0.00	0.87	1.40	1.58	1.62	2.07	1.82	1.95	2.12	1.81	1.95	4.01	3.84	3.19
<b>Члени мистецьких груп</b>															
2003	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1.10	3.13	0.00	0.59	1.22	1.16	1.34	2.23	1.47	1.42	1.51	1.31	1.42	3.94	3.49	2.23
<b>Культурні організації, клуби, секції</b>															
2003	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
0.82	0.53	0.00	0.55	0.99	1.26	1.16	1.09	3.01	1.95	1.78	1.83	1.80	2.06	2.71	2.93
<b>Члени культурних організацій, клубів, секцій</b>															
2003	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
0.70	0.62	0.00	0.65	1.10	1.26	1.43	1.38	2.64	1.82	1.54	1.39	1.62	2.12	2.43	2.80

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Якщо розглядати індекси порівняння із середнім воєводським рівнем за кількістю фізичних осіб, які займаються господарською діяльністю, на особу населення, то лише дві із семи гмін ЛГД погіршили свої показники у 2022 році порівняно із 2012 роком. Що стосується загальної кількості суб'єктів національної економіки, то у всіх гмінах-членах ЛГД індекс порівняння із середнім воєводським рівнем покращився у 2022 р. порівняно із 1995 роком (табл. 4.8 і 4.9).

Таблиця 4.8

**Індекси порівняння кількості фізичних осіб, які займаються  
господарською діяльністю, із середнім рівнем у воєводстві  
у розрахунку на 1 особу**

Гміна	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ходель	0.95	0.94	0.92	0.95	0.92	0.92	0.93	0.92	0.92	0.91	0.88
Юзефув над Віслою	0.59	0.63	0.58	0.54	0.56	0.58	0.59	0.58	0.60	0.59	0.61
Карчміска	0.44	0.46	0.48	0.49	0.48	0.50	0.54	0.60	0.60	0.66	0.66
Лажіска	0.62	0.63	0.57	0.58	0.56	0.56	0.55	0.58	0.61	0.62	0.59
Ополе- Любельське	0.97	0.97	0.95	0.95	0.95	0.93	0.94	0.95	0.97	0.98	0.98
Понятова	0.88	0.89	0.90	0.89	0.87	0.85	0.87	0.88	0.92	0.91	0.89
Вількув	0.50	0.55	0.54	0.55	0.57	0.56	0.59	0.59	0.65	0.72	0.71

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Таблиця 4.9

**Індекси порівняння кількості суб'єктів національної економіки із середнім рівнем по воєводству на 1 особу**

Рік	Гміни ЛГД «Фруктова стежка»						
	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Вількув
1995	0.44	0.36	0.25	0.43	0.67	0.44	0.48
1996	0.61	0.45	0.27	0.57	0.82	0.62	0.57
1997	0.73	0.52	0.34	0.61	0.93	0.74	0.66
1998	0.77	0.53	0.37	0.64	0.94	0.75	0.67
1999	0.79	0.51	0.35	0.61	0.96	0.75	0.65
2000	0.82	0.53	0.36	0.60	0.99	0.74	0.65
2001	0.78	0.55	0.37	0.57	1.00	0.78	0.63
2002	0.79	0.59	0.39	0.58	1.04	0.81	0.64
2003	0.79	0.62	0.43	0.59	1.00	0.83	0.64
2004	0.77	0.55	0.40	0.55	0.97	0.84	0.49
2005	0.81	0.53	0.41	0.50	0.98	0.86	0.49
2006	0.83	0.54	0.41	0.50	0.96	0.87	0.49
2007	0.87	0.57	0.48	0.51	0.98	0.88	0.54
2008	0.90	0.58	0.47	0.53	0.99	0.85	0.52
2009	0.88	0.57	0.44	0.54	1.02	0.87	0.47
2010	0.87	0.58	0.48	0.56	1.02	0.84	0.51
2011	0.86	0.61	0.43	0.61	0.98	0.86	0.55
2012	0.86	0.63	0.47	0.60	0.96	0.87	0.53
2013	0.85	0.66	0.48	0.61	0.97	0.88	0.57
2014	0.83	0.61	0.49	0.56	0.94	0.89	0.57
2015	0.85	0.59	0.51	0.57	0.95	0.89	0.58
2016	0.82	0.60	0.49	0.57	0.94	0.87	0.60
2017	0.81	0.62	0.51	0.57	0.92	0.85	0.58
2018	0.82	0.65	0.56	0.58	0.94	0.87	0.61
2019	0.85	0.65	0.60	0.61	0.95	0.87	0.61
2020	0.85	0.66	0.60	0.63	0.96	0.90	0.66
2021	0.84	0.66	0.64	0.64	0.96	0.89	0.70
2022	0.81	0.66	0.64	0.62	0.96	0.87	0.70

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Незважаючи на належність усіх семи гмін до об'єднання «Фруктова стежка», розвиток окремих гмін передбачав концентрацію на окремих цілях реалізації власних стратегій, проте особливості регіонального розвитку не виключають наявності стратегічних спільних цілей, яких, безсумнівно, легше досягати у співпраці.

Наступним кроком нашого дослідження було обчислення коефіцієнтів кореляції між одинадцятьма вищезгаданими показниками для кожної гміни із відповідними показниками для ЛГД «Фруктова стежка». Результати опрацьовано на підставі даних додатка Г і наведено в табл. 4.10. Однією зірочкою позначено статистично достовірні коефіцієнти кореляції при рівні значущості 10%, двома – 5%, трьома зірочками – 1%.

Для обчислення коефіцієнтів кореляції обрано коефіцієнт кореляції Пірсона:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}, \quad (4.1)$$

де  $x$  – значення відповідного показника для відповідної гміни для  $n$  років, а  $y$  – значення цього ж показника для ЛГД в цілому.

Таблиця 4.10

**Коефіцієнти кореляції між показниками для кожної гміни із відповідними показниками Локальної групи діяльності «Фруктова стежка»**

Показники	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Вількув
Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства/ харчової промисловості	-0.09	0.43	0.82***	0.44	0.9***	0.01	0.64**
Зареєстроване безробіття	0.98***	0.92**	0.99***	0.99***	0.99***	0.98***	0.98***
Суб'єкти національної економіки	0.99***	0.99***	0.95***	0.97***	0.99***	0.99***	0.85***



Продовження табл. 4.10

Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства	0.94***	0.76***	-0.30	0.92***	0.9***	0.45	0.81***
Фізичні особи, які займаються економічною діяльністю	0.98***	0.89***	0.97***	0.93***	0.99***	0.99***	0.98***
Кількість проведених культурних заходів	0.23	0.12	-0.18	-0.09	0.38	0.83***	НД
Кількість учасників культурних заходів	0.81***	0.78***	0.24	-0.02	0.67***	0.59**	НД
Кількість мистецьких груп	0.75***	0.39	0.61**	0.62**	0.77***	0.59**	НД
Кількість членів мистецьких груп	0.55**	0.34	0.44*	0.54**	0.59**	0.52**	НД
Кількість культурних організацій, клубів, секцій	0.63***	0.9***	0.91***	0.63***	0.91***	0.8***	НД
Кількість членів культурних організацій, клубів, секцій	0.47*	0.95***	0.77***	0.24	0.88***	0.6**	НД

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

За даними табл. 4.10 можемо стверджувати, що для деяких показників їхні значення у всіх гмінах перебувають у достовірному позитивному кореляційному зв'язку із значенням для досліджуваного об'єднання: зареєстроване безробіття, кількість суб'єктів національної економіки, кількість фізичних осіб, які займаються економічною діяльністю, кількість культурних організацій, клубів, секцій. Це може свідчити про гармонійний (рівномірний) розвиток окремих гмін, які входять до ЛГД «Фруктова стежка».

Натомість для таких показників, як кількість суб'єктів національної економіки із сектору сільського господарства/харчової промисловості та кількість проведених культурних заходів їх значення для більшості гмін не перебуває у значущому зв'язку із показниками для об'єднання в цілому.

Наприклад, щодо кількості проведених культурних заходів лише значення цього показника для гміни Понятова перебуває у достовірному кореляційному

зв'язку із відповідним значенням для ЛГД «Фруктова стежка». Такий фактор можна пояснити лідерством гміни Понятова за цим показником серед інших гмін об'єднання як за абсолютною кількістю проведених культурних заходів (у 2022 р. в цій гміні було відбулося близько 40% культурних заходів від загальної кількості на всій території ЛГД «Фруктова стежка»), так і на особу населення (для гміни Понятова цей показник на особу населення майже в півтора раза вищий від показника гміни із другим найвищим показником і майже в 3,5 раза від гміни із найнижчим показником проведених культурних заходів у розрахунку на одну особу населення). Також гміна Понятова – єдина, показник кількості проведених культурних заходів для якої на особу населення є вищим від середнього рівня по воєводству. Важливим завданням ЛГД «Фруктова стежка» у сфері культурного розвитку мало б постати використання лідерського потенціалу й досвіду гміни Понятова для досягнення висхідної конвергенції і наближення показників інших гмін до рівня гміни-лідера.

Щодо окремих гмін, то найбільш рівномірним умовно можна вважати розвиток гміни Вількув, адже значення всіх показників для неї перебувають у значущому позитивному кореляційному зв'язку із відповідними значеннями для об'єднання. Єдиним застереженням тут може бути те, що банк регіональних даних Головного комітету статистики Польщі не містить даних для гміни Вількув щодо показників у сфері культури.

Серед інших гмін, для яких наявні всі дані, можна назвати гміну Ополе-Любельське, для якої значення всіх показників, окрім вищезгаданого показника кількості проведених культурних заходів, перебувають у достовірному кореляційному зв'язку із відповідними значеннями для ЛГД «Фруктова стежка». Зрештою, такий результат не викликає запитань, враховуючи той факт, що місто Ополе-Любельське є адміністративним центром Опольського повіту, до якого і входять 7 гмін досліджуваної Локальної групи діяльності.

Таким чином, дійшли до висновку, що розвиток окремих гмін об'єднання можна вважати гармонійним, адже найгірший результат (гміни Юзефув над

Віслою і Лажіска) передбачає лише 4 з 11 показників, які перебувають у недостовірному кореляційному зв'язку із відповідними показниками для ЛГД «Фруктова стежка».

Проте, як зазначено в науковому доробку Єрмакова О., Гнатенка Є., Нагорного В., «сьогодні значної популярності ... набуває метод кластерного аналізу, особливо в контексті вирішення завдань інноваційної діяльності» [51]. Основним завданням в цьому розділі є дослідити і запропонувати механізм визначення ефективності та переваг щодо об'єднання територіальних одиниць. У дисертаційній роботі детально розглянуто Локальні групи діяльності, які є об'єднанням, що утворює своєрідний кластер. Чим доведено доцільність застосування методу кластерного аналізу.

Головною метою такого аналізу є поділ заданої вибірки досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні групи (кластери), щоб об'єкти всередині групи були подібними між собою згідно із заданим критерієм, а об'єкти із різних груп відрізнялися один від одного. Однорідність сукупності формується за правилом обчислення певної метрики, що характеризує ступінь подібності (схожості)  $j$ -ї та  $k$ -ї одиниць сукупності.

У світовій практиці метод кластерного аналізу поділяється на три типи: ієрархічний,  $K$ -середніх та двоходове об'єднання. Оскільки економічна оцінка ефективності об'єднання гмін у Локальній групі діяльності буде проводитися на рівні одного з воєводств Республіки Польща (а саме Люблінського), класифікація здійснюватиметься ієрархічним методом та методом  $K$ -середніх. Для автоматизації розрахунків кластерного аналізу використано програмне забезпечення IBM SPSS Statistics 27 з найвищим рейтингом серед інших статистичних систем.

Для проведення кластерного аналізу обрано загальні показники, що ілюструють особливості розвитку ЛГД. У результаті узагальнення та формування системи показників визначено 11, за якими проводилося дослідження у п'ятому розділі дисертації.

Отже, як зазначалося вище, нами застосовано два методи кластеризації. Методом к-середніх було класифіковано гміну Карчміска в окремий кластер, тоді як інші гміни ЛГД «Фруктова стежка» було класифіковано до іншого кластера (табл. 4.11).

Метою дослідження при використанні кластерного аналізу було розділити 7 гмін на 2 кластери, щоб кожна гміна належала до кластера із найближчим до нього середнім значенням. Метод базується на мінімізації суми квадратів відстаней між кожною гміною та центром її кластера, тобто функції:

$$\sum_{i=1}^n d(x_i, m_j(x_i))^2, \quad (4.2)$$

де  $d$  – відстань;  $m_j$  – центр кластера, якому на  $j$ -й ітерації приписаний  $i$ -й об'єкт даних  $x_i$ .

Алгоритм передбачає наявність масиву гмін, кожна з яких має певні значення за низкою показників. Відповідно до цих значень гміна розташовується у багатовимірному просторі. Етапи відбору:

1. Визначаємо кількість кластерів, які необхідно утворити – два;
2. Випадковим чином обираються дві гміни, які на цьому кроці вважаються центрами кластерів;
3. Кожна гміна приписується до одного із 2 кластерів – того, відстань до якого є найкоротшою;
4. Розраховується новий центр кожного кластера як елемент, показники якого обчислюються як середнє арифметичне показників гмін, що входять до цього кластера;
5. Відбувається така кількість ітерацій (повторюються кроки 3-4), поки кластерні центри не стануть стабільними (тобто при кожній ітерації до кожного кластера потрапляють одні й ті самі гміни), дисперсія всередині кластера буде мінімізована, а між кластерами – максимізована.

Таблиця 4.11

**Кластеризація гмін Локальної групи діяльності «Фруктова стежка»**

№ з/п	Гміна	Кластер	Відстань
1	Ходель	1	0,501
2	Юзефув над Віслою	1	0,109
3	Карчміска	2	0,000
4	Лажіска	1	0,140
5	Ополе-Любельське	1	0,519
6	Понятова	1	0,517
7	Вількув	1	0,281

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

У табл. 4.12 проаналізуємо центри кластерів.

Таблиця 4.12

**Центри кластерів Локальної групи діяльності «Фруктова стежка»**

№ з/п	Показник	Кластери	
		1	2
1	Зареєстроване безробіття	0,98	0,99
2	Суб'єкти національної економіки	0,96	0,95
3	Фізичні особи, які займаються економічною діяльністю	0,96	0,97
4	Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства	0,8	-0,3
5	Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства/харчової промисловості	0,39	0,82

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Аналіз даних табл. 4.12 свідчить, що центри кластерів для більшості аналізованих показників є подібними. Найбільші відмінності помічено щодо показників суб'єктів національної економіки із сектору сільського господарства,

лісової промисловості, мисливства та рибальства, а також суб'єктів національної економіки із сектору сільського господарства/харчової промисловості.

Для застосування наступного методу кластеризації – ієрархічного, сформовано належність гмін у табл. 4.13 і матрицю близькості в табл. 4.14.

Таблиця 4.13

**Належність гмін Локальної групи діяльності «Фруктова стежка»  
до кластера**

№ з/п	Гміни	2 кластери
1	Ходель	1
2	Юзефув над Віслою	1
3	Карчміска	2
4	Лажіска	1
5	Ополе-Любельське	1
6	Понятова	1
7	Вількув	1

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Таблиця 4.14

**Матриця близькості, еквівалентна відстань у квадраті**

Гміна	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміська	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Вількув
Ходель	0,000	0,315	2,377	0,289	0,975	0,251	0,573
Юзефув над Віслою	0,315	0,000	1,303	0,032	0,253	0,288	0,081
Карчміська	2,377	1,303	0,000	1,640	1,445	1,228	1,292
Лажіска	0,289	0,032	1,640	0,000	0,210	0,415	0,069
Ополе-Любельське	0,975	0,253	1,445	0,210	0,000	0,988	0,091
Понятова	0,251	0,288	1,228	0,415	0,988	0,000	0,557
Вількув	0,573	0,081	1,292	0,069	0,091	0,557	0,000

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Отже, згідно із табл. 4.14, застосування методу ієрархічної кластеризації дало аналогічні результати. За рахунок згаданих вище показників гміна Карчміска має високий показник віддаленості (не подібності) фактично зі всіма

іншими гмінами ЛГД «Фруктова стежка» (див. табл. 4.13). Наведені фактичні дані системи якісних показників діяльності гмін відображають сукупність умов і ресурсів, що формують ефективний потенціал територіальних об'єднань та визначають вектор та цілі подальшого сільського розвитку.

Наступним етапом в дослідженні був розгляд алгоритму проведення оцінювання ефективності об'єднання територіальних громад методом кластерного аналізу з використанням визначеної міри схожості при графічному методі. Мета проведення ієрархічної класифікації – побудова дендрограми подібності гмін, які входять в ЛГД «Фруктова стежка» за рівнем наближення. Встановлена кількість гмін відповідає кількості, що входять до досліджуваної локальної групи, та наочно відображається їх структура (рис. 4.7).

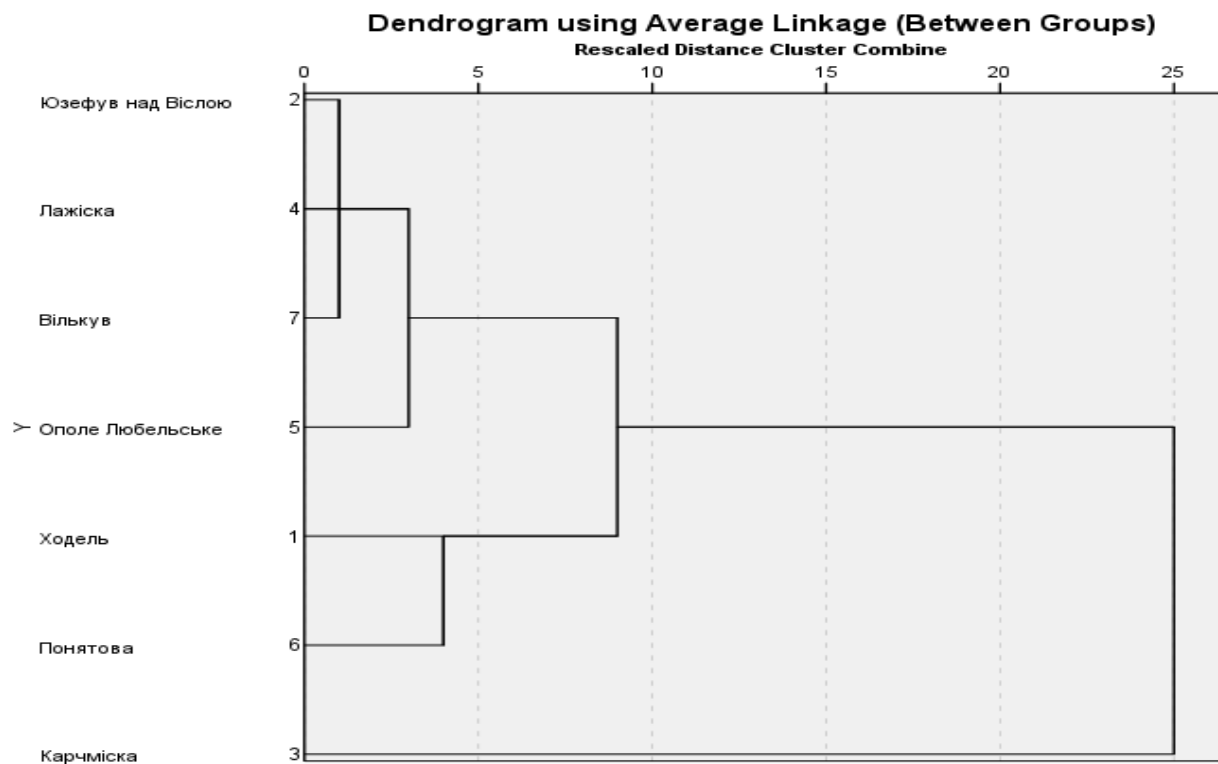


Рис. 4.7. Дендрограма подібності гмін Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» за рівнем наближення (лістинг програми SPSS 27)

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Зображена на рис. 4.7 дендрограми відображає ступінь умовної близькості гмін між собою, де також чітко видно, що гміна Карчміска з причин, які

потребують глибшого аналізу, не розвивається у конвергенції (гармонізовано) з іншими гмінами ЛГД «Фруктова стежка». Перевагою проведення попереднього кластерного аналізу ієрархічним методом є його наочність, тобто відображення у вигляді дендрограми, яка зображує економічну близькість кожної гміни в об'єднанні.

Доцільно підсумувати, що відповідно до проведених двох видів кластерного аналізу – гміна Карчміська розвивається не гармонійно з досліджуваним об'єднанням, чим підтверджує результативність нашого аналізу. Таким чином, можемо дійти висновку, що інтуїтивне приєднання не завжди виправдане (саме так відбувається об'єднання в Локальні групи діяльності). З огляду на наведені результати дослідження нами обґрунтовано як пропозицію приєднання гміни Карчміська до іншої ЛГД для покращення її розвитку. Запропоновану модель оцінки варто в майбутньому використовувати при оцінюванні доцільності створення асоціацій територіальних громад України.

Кластерний підхід до формування ефективних територіальних об'єднань найбільш прийнятний та інституційно ефективним, оскільки він дає змогу комплексно задіяти усі наявні ресурси та раціонально їх використовувати. Створення Локальних груп діяльності кооперує виробництво, інфраструктуру та інші складові процесу сільського розвитку в територіальних одиницях, забезпечуючи при цьому мінімізацію ризиків і підвищуючи інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність учасників. Слід зазначити, що в сучасних економічних тенденціях інноваційний кластер є не лише підсистемою національної або регіональної системи, а й важливим елементом формації всіх її основних одиниць, серед яких: генерація знань, освіти та професійної підготовки, виробництво товарів і послуг, розвиток інноваційної інфраструктури, ринку інновацій [32].

Розвиток кластерних формувань (ЛГД) для сільського соціуму сприятиме підвищенню національної та регіональної конкурентоспроможності й може стати однією з ключових ознак сучасної інноваційної моделі сільського



розвитку. Це засвідчує успішний досвід європейських країн, зокрема Польщі, де забезпечення умов формування конкурентоспроможної економіки будується на основі розвитку та впровадження кластерних моделей. Слід наголосити, що рушієм такого розвитку й ініціатив є держава, яка визначає стратегічні цілі, забезпечує ресурсну підтримку, зокрема бюджетне фінансування, тощо.

Вивчення зарубіжного досвіду дає підставу стверджувати, що створення ЛГД та їх успішна діяльність розглядаються як ключовий фактор структурної перебудови сільського розвитку, з метою підвищення конкурентоспроможності територіальних одиниць, регіонів, галузей, економіки країни, а також залучення іноземних інвестицій та сприяння сталому ефективному розвитку сільських територій. Локальні групи діяльності є цінним ресурсом для України, оскільки він демонструє ефективність інтегрованого підходу до розвитку сільських територій. Успішні приклади впровадження моделі LEADER у країнах ЄС, зокрема Польщі, можуть бути адаптовані до українських умов, враховуючи схожість викликів та можливостей. Створення ЛГД сприяє активізації громад, залученню фінансування, розвитку інфраструктури та зміцненню співпраці між секторами. Однак успіх залежить від належного інформування громад, навчання фахівців, підтримки пілотних проєктів та усунення адміністративних бар'єрів. Таким чином, адаптація зарубіжних практик може стати рушієм для сталого розвитку сільських громад України, забезпечуючи підвищення їхнього економічного, соціального та екологічного потенціалу.

Майбутнє поширення ЛГД в Україні має ґрунтуватися на певній практиці їх застосування та досвіді вже існуючих асоціацій, які б надавали потенційним учасникам загальне уявлення про ефективність входження до таких структур та успішність їх функціонування. На підставі даних двох стратегій ЛГД «Фруктова стежка» (2009-2015, 2016-2022) і сформованих показників оцінки ефективності асоціації, нами було побудовано матрицю значень індексів інтегральних ефектів діяльності ЛГД та зміну інтегрального показника розвитку потенціалу об'єднання (рис. 4.8).

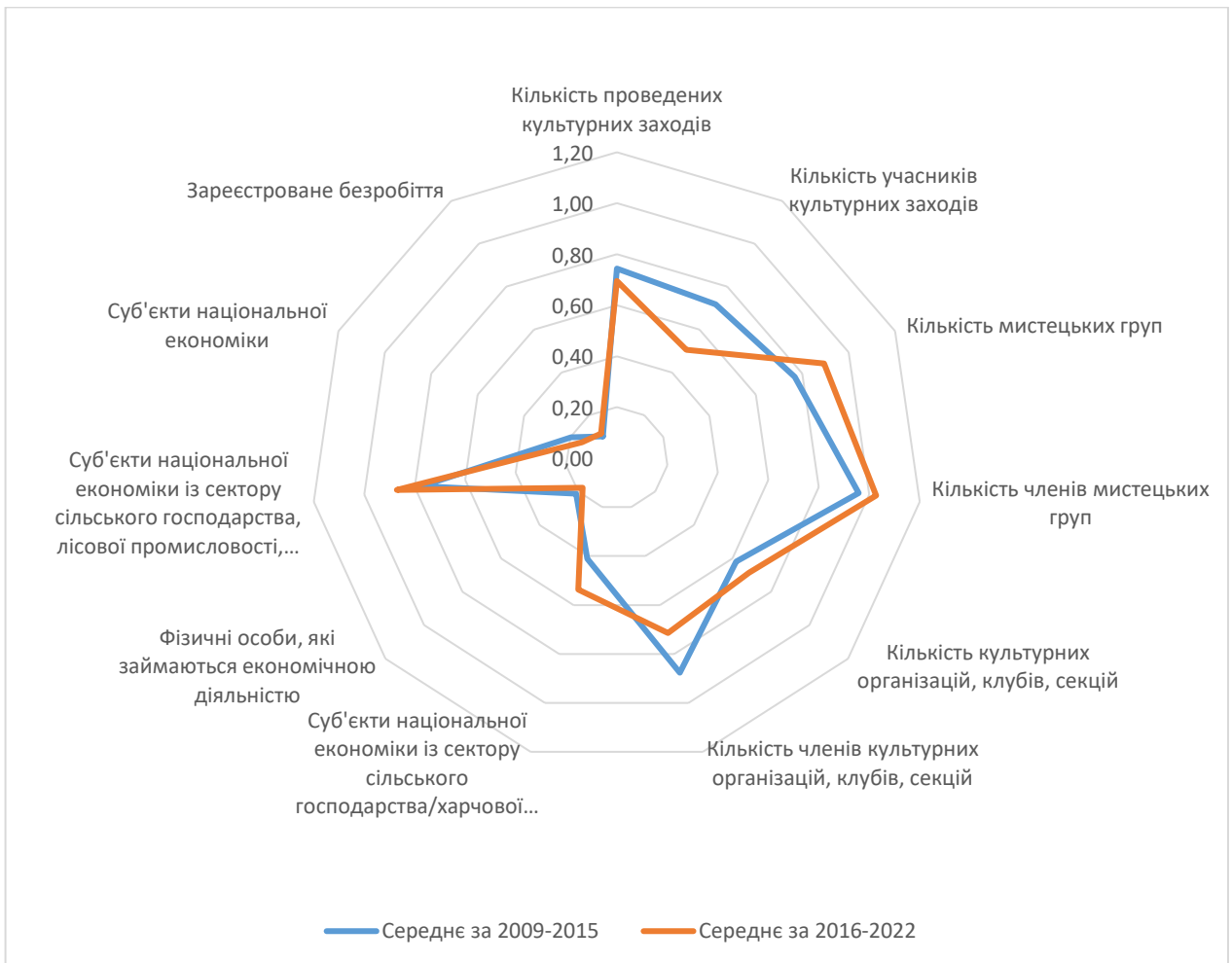


Рис. 4.8. Полярна діаграма динаміки індексів порівняння показників Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» на особу населення із відповідним середнім рівнем по воєводству

*Джерело:* Розраховано автором на підставі статистичної звітності.

Отримані наочні результати свідчать, що наближеність полюсу діаграми до її краю відображає прогрес ЛГД порівняно із середнім рівнем по воєводству і рівнем за конкретним полюсним показником. Світла лінія показує прогрес ЛГД після початку реалізації нової стратегії порівняно із попереднім періодом (темна лінія). На нашу думку, створення та діяльність подібної організаційно-економічної структури, а саме Локального територіального кластера буде ефективним на території України, що й розкрито в наступному розділі дисертаційного дослідження.

## Висновки до розділу 4

За результатами дослідження сформовано такі висновки:

1. Впровадження Стратегії Smart Villages (розумні села) для багатофункціонального сільського розвитку дасть змогу пришвидшити інноваційний напрямок. Під час дослідження визначено, що діяльність Європейської мережі розвитку сільських територій (ENRD) зосереджена на таких питаннях: Розумні села; Ланцюги постачання їжі та напоїв. Підприємництво в сільській місцевості і є основою стратегії. Впровадження нової концепції Smart Villages у Польщі розпочалося у квітні 2017 р., відповідно до Програми розвитку сільських територій (PROW 2014-2020). У розділі обгрунтовано, що концепція сільського розвитку «Smart Villages» є переконливим прикладом позитивних трансформацій, яких можуть зазнати сільські території.

Детально розглянуто проєкт «Створюємо разом «Розумні села», який почав діяти в 2016 р. в Україні. Встановлено, що розроблена програма є інформаційно-аналітичною системою, призначеною для автоматизації діяльності територіальних громад. Проте впровадження концепції Smart Villages відповідно до європейських вимог, зокрема Стратегії Smart Villages, прийнятої в ЄС, передбачає налагодження співпраці для комплексної роботи, проте досвід співпраці територіальних громад в Україні недостатній, а часом взагалі відсутній. Тому для комплексної й ефективної розробки Концепції та впровадження Стратегії Smart Villages запропоновано модель для налагодження співпраці з об'єднанням різних інституцій на місцевому рівні.

2. Одним із вагомих інструментів для розвитку сільських територій за результатами дослідження є індустріальні парки. Для створення і забезпечення їх ефективної діяльності запропоновано використати модель Triple Helix (потрійна спіраль). Апробацію її проведено на польських індустріальних парках, і результат аналізу показав, що на місцевому рівні не існує класичної моделі Triple Helix, яка б відображала індустріальні парки як простір для рівноправної співпраці між усіма трьома секторами. За результатами дослідження також

встановлено ефективний вплив індустріальних парків на місцевий розвиток. Отже, модель Triple Helix є ефективною тоді, коли співзасновником/ініціатором створення парку виступає орган місцевого самоврядування. Запропоновано застосовувати в Україні систему співпраці поміж різних стейхолдерів, але з використанням дорадництва, як інструмента ефективного функціонування.

3. Розроблено власну методику оцінки діяльності Локальної групи діяльності для визначення ефективності сільського розвитку з використанням Локальних груп діяльності. За результатами дослідження обраного об'єкта (ЛГД «Фруктова стежка», Люблінське воєводство, Польща) встановлено, що порівняно із середньорегіональним рівнем в ЛГД «Фруктова стежка» добре розвинута культурна сфера. Сільське господарство і харчова промисловість також добре розвинуті, на території діяльності ЛГД кількість підприємств у цьому секторі в розрахунку на одну особу населення на 28% вища, ніж у воєводстві.

Запропонована методика оцінки ЛГД «Фруктова стежка» в Люблінському воєводстві дає можливість оцінити вигоду для окремих гмін від участі в об'єднанні. На наше переконання, досвід польських гмін цілком прийнятний для українських територіальних громад, які також можуть об'єднуватися в територіальні партнерства для досягнення більшого ефекту в реалізації спільних цілей, не втрачаючи при цьому самостійності, що передбачала реформа місцевого самоврядування в Україні.

Апробація запропонованої методики показала переконливі результати, зокрема, позитивну динаміку розвитку ЛГД «Фруктова стежка». Практичне застосування її дозволяє стверджувати про рівномірний прогрес усіх гмін, які входять до складу об'єднання, а також випереджаючий розвиток окремих членів об'єднання. В основу методики покладено пропозицію обчислювати індекси порівняння із рівнем воєводства для всіх доступних показників оцінки реалізації стратегії у розрахунку на особу населення окремо для кожної гміни-члена Локальної групи діяльності.

## РОЗДІЛ 5

### ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

#### 5.1. Стратегічні альтернативи інноваційного напрямку сільського розвитку

Одним із ключових завдань економічного розвитку кожної країни є створення умов для досягнення та підтримання стійкого економічного зростання. Проте світова енергетична кризи зумовлює необхідність пошуку нових альтернативних джерел енергії, а отже – і нових моделей економічного зростання, які ставлять за мету сталий розвиток як основу для стабілізації раціонального споживання матеріальних благ із мінімальними екологічними ризиками.

Сучасні проблеми, пов'язані зі станом навколишнього природного середовища, стають дедалі більш глобальними. Популяризація концепції зеленої економіки великою мірою пов'язана з численними кризами останніх років, насамперед, із кліматичною, екологічною, продовольчою, фінансовою та економічною. Протягом 2022-2023 рр. перелічені проблеми підсилилися впливом російсько-української війни. Як наслідок, це може пришвидшити глобальну екологічну, а отже й економічну кризу в світі.

Вперше визначення сутності сталого розвитку було запропоновано Канадською екологічною комісією ще в 1915 р., згідно з якою «кожне покоління має право на певний відсоток природного капіталу, але більша частина цього капіталу повинна бути передана наступним поколінням у незмінному вигляді» [369].

Початок активних обговорень у сфері сталого соціально-економічного розвитку припав на кінець 1960-х років. Поштовхом до розвитку і впровадження терміна «зелена економіка» стала культурна революція 60-х років ХХ ст.,

ідеологічним базисом якої була праця Карсон Р. «Тиха весна» (1962 р.). Саме в цій публікації вперше висвітлено негативні наслідки економічного зростання, зокрема, у зв'язку зі знищенням біорізноманіття.

Теоретичні засади «зеленої економіки», розроблені всесвітнім об'єднанням учених Інституту «зеленої економіки» (Великобританія), змінюють напрямок в науці з винятково кількісних вимірів «людини економічної» та розширюють межі мейнстріму через використання комплексних і міждисциплінарних методів та інструментів. По суті, при обґрунтуванні економічної політики пропонується використовувати абсолютно нові наукові підходи.

У цей період почали розглядати проблеми такої модифікації економіки, в якій завдяки раціональному використанню всіх видів природних ресурсів, використанню нових технологій і засобів створюються середовище й умови для розвитку суспільства. На початку 70-х років почали формуватися ідеї сталого розвитку. Так, у 1972 р. в Стокгольмі відбулася перша світова зустріч з екологічних проблем. Тоді й була створена організація для реалізації екологічної програми ООН. Наступним кроком стало впровадження поняття «зелена економіка», котре вперше використано у звіті Уряду Великої Британії «Концепція зеленої економіки» (1989 р.) в межах вирішення питань сталого розвитку.

Вивчення європейського досвіду з впровадження зеленої економіки, пошук успішних кейсів для адаптації її в Україні є важливим для створення власної стратегії фінансової стабільності та раціонального використання природних ресурсів. Зокрема, необхідність вивчення і впровадження зарубіжного досвіду в галузі обґрунтовано в багатьох працях науковців, таких як: Байдала В., Бутенко В. [4; 42], Нагорний В. [5], Коблянська І. [71; 243], Гарлицька Д. [31], Талавиря М., Газуда Л., Газуда М. [158], Ткаленко Н., Михайловська О., Маргасова В., Гарафонова О., Піщенко О. [352], Погріщук Б. [103].

Для дослідження інноваційного напрямку сільського розвитку використано метод компаративістики. Зокрема, здійснено порівняння впровадження зеленої економіки на європейському рівні, діяльності Польщі на цьому шляху, а також кроків України до європейської інтеграції. Монографічний метод застосовано для вивчення конкретного досвіду, як відносно самостійної системи, зокрема, функціонування польського енергетичного кластера. За допомогою методу аналізу і синтезу зроблено розкладання цілого складного явища на його складові та фокусування на конкретних проєктах, які реалізовано для створення комплексного ефекту.

Згадану концепцію «зеленої економіки» викладено у звіті «Проект зеленої економіки», розробленого групою англійських економістів-екологів: Девідом В. Пірсом, Аніл Маркандя та Едвардом Б. Барбарою. Їх метою була підтримка британського уряду в реалізації концепції сталого розвитку [315; 336; 350]. На основі опублікованого документа, у виданнях в 1991 і 1994 рр. розширено початкову тематику глобальних екологічних проблем: зміни клімату, руйнування озонового шару, знищення тропічних лісів, деградація та втрата природних ресурсів у країнах, що розвиваються [104]. Термін «зелена економіка» в науковому обігу згадано у 2008 р. під час дискусії, ініційованої Програми ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП/UNEP), що привело до появи Ініціативи зеленої економіки. Відповідно до неї було підготовлено звіт Global Green New Deal, опублікований у 2009 р. Доповідь не тільки охоплювала екологічні аспекти, але і стосувалася пошуку шляхів боротьби зі світовою економічною кризою, що зародилася у 2007 р. в США. Програма закликала уряди стимулювати зелені сектори та виділяти значні обсяги ресурсів на досягнення трьох цілей:

- відновлення економіки (економічна);
- викорінення бідності (соціальна);
- скорочення викидів вуглецю та зменшення деградації екосистем (екологічна).

У 2009 р., напередодні конференції по клімату в Копенгагені, Організація Об'єднаних Націй опублікувала заяву, в якій висловила переконання, що зелена економіка може сприяти відновленню економіки та зменшити ризики, пов'язані з продовольчою безпекою, дефіцитом води й енергії, а також деградацією екосистем і зміною клімату. У 2012 р., при підготовці до Конференції ООН зі сталого розвитку Ріо+20 [357], питання зеленої економіки викликало жвавий інтерес і сприяло появі численних публікацій. Серед найважливіших була доповідь «Звіт про зелену економіку», видана ЮНЕП у 2011 році. У ній визначено «зелену економіку» як економіку, яка покращує добробут людей і соціальну справедливість, та одночасно значно зменшує екологічні ризики та екологічний дефіцит. Організація подала до керівництва ООН із «зеленої економіки» підготовлені у 2009-2012 рр. 30 звітів та досліджень щодо 11 національних стратегій її впровадження [336].

Наступним кроком в імплементації «зеленої економіки» було прийняття у 2015 р. Резолюції «Сталий розвиток 2030» [356], що мала ключове значення для закріплення ідеї «зеленої економіки». Документ визначає 17 Цілей сталого розвитку (розділ дисертації 1, рис. 1.1), реалізація яких має дати змогу глобально змінити екологічну свідомість, забезпечити екологічне виробництво енергії та продуктів харчування, належну організацію транспорту, розв'язати проблему негативних кліматичних та інших явищ.

«Зелена економіка», зокрема, пов'язана з ціллю 15 щодо захисту, відновлення та сталого використання екосистем; стале управління лісовими ресурсами; боротьба з опустелюванням і деградацією земель; протидія загрозам для біорізноманіття. Цілі замінили прийняті у 2000 р. Цілі розвитку тисячоліття, які мали бути реалізовані до 2015 року. Таким чином, на основі запропонованої нами моделі впливу в розділі 1 дисертації (рис. 1.2), розроблено і представлено наступний рис. 5.1





Рис. 5.1. Вплив Цілей сталого розвитку на сільський розвиток

*Джерело:* Розробка автора.

У Європейському Союзі, який активно брав участь у розбудові ідеї сталого розвитку, концепція «зеленої економіки» сформувалася досить пізно. Лише напередодні Саміту Ріо+20 в 2012 р. Європейська комісія визначила «зелену економіку» як «довгострокове виживання планети» (ЕЕА 2012; ЕУ 2012) [210; 357]. Це низьковуглецева економіка, яка ефективно використовує ресурси та забезпечує соціальну інтеграцію (ЕЕА 2012; ЕУ 2012). Тоді Європейська комісія оприлюднила своє ставлення до «зеленої економіки» в програмі екологічних заходів, що розглядають природний капітал та збереження біорізноманіття. Першим основним документом, з позиції «зеленої економіки», була Стратегія «Європа 2020». Її центральним елементом стала підтримка сталого розвитку в усіх сферах економіки, навколишнього середовища та соціального життя. У межах цієї стратегії у 2011 р. були розроблені різноманітні документи для підготовки до практичної реалізації концепції, зокрема, «Ресурсоефективна Європа», «Дорожня карта переходу до конкурентоспроможної та

низьковуглецевої економіки до 2050 року» та «Стратегія ЄС щодо біорізноманіття до 2020 року» (ЄС 2011a, 2011b, 2011c) [135].

«Зелену економіку» можна розглядати з концептуальної та теоретичної позиції, що дозволяє створювати стратегії, розробляти програми розвитку, а також застосовувати та реалізувати їх. «Зелена економіка» включає такі елементи: зелені продукти та послуги, зелені інвестиції, зелені сектори економіки, зелені державні закупівлі та зелені робочі місця, а також споживання, що сприяє екологізації економіки [54; 350].

Перший елемент (зелені продукти та послуги) складається з продуктів і послуг, які мають низький вплив на довкілля протягом їхнього життєвого циклу. Це означає, що вони виготовляються або пропонуються з використанням екологічно чистих компонентів і можуть бути повторно використані в процесі переробки, особливо так званої циркулярної економіки. Зелені продукти та послуги повинні відповідати певним екологічним вимогам.

Зелені інвестиції включають як розбудову інфраструктури, що захищає навколишнє середовище, пристрої, що дозволяють виробляти та використовувати відновлювані джерела енергії, так й інші види діяльності у сфері виробництва або використання енергії та сировини.

Зелені сектори економіки завжди асоціювалися із сільським та лісовим господарством, охороною природних ландшафтів, виробництвом відновлюваної енергії, розвитком біоекономіки та екологічно чистих технологій. Збереження «зелених» секторів економіки також залежить від споживання, яке дає змогу уникати накопиченню відходів, втрат і раціонально поводитися з відходами.

З іншого боку, зелені державні закупівлі – це діяльність і процеси, в яких державні органи впливають на придбання товарів, послуг та інші проекти, що позитивно позначається на довкіллі, економічному та соціальному зростанні й розвитку.

Зелені робочі місця – це форми зайнятості, що сприяють зменшенню споживання енергії та природних ресурсів, кількості видів відходів і

забруднення, скороченню викидів парникових газів, захисту екосистем і збереженню біорізноманіття.

Отже, можна переконатися, що за реалізацію концепції «зеленої економіки» відповідають різні суб'єкти: держави, органи державної влади й організації, підприємства, місцеві громади, домогосподарства та, зрештою, всі громадяни. Саме тому термін «зелена економіка» також асоціюється з концепціями «зеленого зростання» та «сталого розвитку», запропонованими ОЕСР (OECD 2011).

Поширення концепції «зеленої економіки» та «зеленого зростання», що привертає увагу вчених, громадських діячів і політиків протягом багатьох років, переросло у спроби ввести в економічну політику положення, що підтримують екологічну практичну діяльність у різних галузях економіки. Насамперед це стосувалося галузей, які забруднюють довкілля – промисловості, енергетики, транспорту та сільського господарства. Відповідно пропонувалися різноманітні заходи та інструменти як нормативного (наприклад, введення охоронних зон, заборон чи наказів), так і економічного та фінансового характеру. Під час реалізації концепції «зеленої економіки» спочатку увагу було зосереджено на використанні податкової системи, яка застосовувала принцип «забруднювач платить» (високі податкові ставки для підприємств). Саме за таким принципом в Європі вдалося запобігти утворенню забруднюючих речовин і накопичити кошти на відновлення довкілля. Ця система управління мала вагоме значення на природних територіях та у виробничих галузях, які інтенсивно використовують елементи природного середовища. Проте Концепція сталого розвитку та «зеленої економіки» потребує пошуку нових податкових рішень, нових видів інвестицій, нових систем управління ресурсами, а найперше – нових джерел енергії, що забезпечують як збереження природного середовища, так і довговічність та ефективність економічних процесів соціального прогресу. Згідно з розрахунками ОЕСР (2011), продовження застосування чинної моделі економічного зростання, заснованої на використанні викопного палива, призведе

до збільшення викидів парникових газів на 50% у 2050 р. та подвоєння кількості передчасних смертей до 3,6 млн осіб на рік. Прогнози також вказували на глобальне збільшення попиту на воду на 55% і можливе зниження наземного біорізноманіття у світі на 10%. Це свідчило про необхідність більш глибокого «озеленення» економіки та пошуку нових інструментів для її реалізації [209].

Робота над збільшенням виробництва відновлюваної енергії дала наочні результати. Лише протягом 2005–2013 рр. виробництво відновлюваних джерел енергії в ЄС зросло з 3 847,3 до 17 066,6 МВт-год. Проте, впровадження «зеленої економіки» та етапи її розвитку відрізнялися в країнах ЄС. Індекс «зеленої економіки», розрахований професором Ришавською Б., на початок другого десятиріччя 21 століття [336] свідчить про те, що Польща перебувала на 20-й позиції серед тодішніх 27 держав-членів ЄС. За площею викидів, забруднення та відходів вона посіла 7 місце. Найбільш успішними країнами, з погляду реалізації концепції «зеленої економіки», на той час були Швеція, Нідерланди, Данія та Австрія.

З огляду на це, концепція екологізації залишається предметом постійного інтересу для міжнародних організацій та глобальних інституцій, якої також дотримувався Європейський Союз. Після прийняття Організацією Об'єднаних Націй концепції «Сталий розвиток 2030» у грудні 2019 року, Європейський Союз повідомив про ініціативу «Європейського зеленого курсу» (ЄС 2019).

Не викликає сумнівів, що для досягнення ефекту «зеленої економіки» потрібно об'єднати зусилля всіх країн, адже клімат не впливає вибірково на окрему країну. Тому ЄС ставить перед собою глобальну мету – досягти кліматичної нейтральності до 2050 року, виконуючи тим самим свої зобов'язання за Міжнародною Паризькою угодою. Для досягнення цієї мети необхідні соціально-економічні перетворення в Європі – економічно ефективні, справедливі та соціально стійкі. Європейський зелений курс – це стратегія ЄС для досягнення цілі кліматичної нейтральності до 2050 р., яка була ініційована Комісією в грудні 2019 року, а Європейська рада взяла до уваги цей факт на

грудневому засіданні. Основними видами діяльності, передбаченими Положенням Європейського зеленого курсу [199], є:

- встановити темпи скорочення викидів до 2050 року, щоб забезпечити передбачуваність для бізнесу, зацікавлених сторін і громадян;
- розробити системи моніторингу та звітності про прогрес у досягненні мети;
- забезпечити економічно ефективний і соціально справедливий екологічний перехід.

Тимчасову угоду, досягнуту з Європейським парламентом у квітні 2021 року, Рада ЄС схвалила у травні 2021 року. Положення цієї угоди набули чинності.

У дослідженнях польських вчених важко знайти визначення «зеленої економіки», незважаючи на низку використаних англомовних джерел. Проте, варто звернути увагу на пояснення терміна на сайті Мінекономіки Польщі. Згідно з цим визначенням, маємо справу із «зеленим розвитком економіки», під яким розуміють як «новий шлях соціально-економічного розвитку, більш ефективний шлях реалізації цілей сталого розвитку» [338]. Крім того, «так звана екологізація економіки розглядається на багатьох рівнях і охоплює низку більш вузьких питань, а саме: розвиток чистих технологій, відновлюваних джерел енергії; підвищення ефективності використання енергії та матеріалів; зміна моделі споживання та виробництва на більш стійку, інтегровану продуктову політику; одиничні державні закупівлі; зелені робочі місця чи екологічна фіскальна реформа». Таким чином, у наведених визначеннях чітко вказується роль вищезгаданих елементів «зеленої економіки» [381].

Із кожним роком у Польщі дедалі частіше наголошується на важливості питання створення економіки з низьким рівнем викидів. Результатом цього стала розробка і впровадження Стратегії «Енергетична політика Польщі до 2030 року», а також документа «Польща 2030. Третя хвиля сучасності. Довгострокова

стратегія національного розвитку» від 2012 року [252; 353]. Останній передбачає такі заходи:

- більш ефективне використання природних ресурсів;
- реалізація програми розвитку інноваційних екологічних технологій;
- підтримка провідних наукових центрів і підприємств у цій сфері.

Наступний документ – проєкт «Стратегія енергетичної безпеки та довкілля – перспектива до 2020 року» від 2013 р. наголошує на сприянні «зеленому» економічному зростанню Польщі шляхом забезпечення енергетичної безпеки та доступу до сучасних інноваційних технологій, а також усуненні адміністративних бар'єрів для «зеленого» зростання [346]. Цей документ набув особливого значення серед інших завдяки «Декларації про зелене зростання», прийнятій країнами-членами ОЕСР у жовтні 2009 року [209]. У цьому сенсі можна вести мову про економічне зростання шляхом інвестування в екологічно чисті рішення, що сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів [267].

Наведемо також ряд документів, які свого часу були початковими документами до формування «зеленої економіки» і в яких ширше розглядалися окремі складові «зеленої економіки»:

- «Національний план дій з відновлюваної енергетики» (2010 р.) [262];
- «Стратегія зміни моделей виробництва та споживання для сприяння реалізації принципів сталого розвитку» (2003 р.);
- «Дорожня карта впровадження Плану дій з екологічних технологій» (2006 р.);
- «Виконавча програма до Національного плану дій з екологічних технологій на 2007-2009 рр. з урахуванням перспективи 2010-2012 рр.» (2007 р.);
- «Національний план дій зі сталих державних закупівель на 2013-2016 роки» (2013) [263].

Розроблена «Енергетична політика Польщі до 2040 року» (PER2040) встановлює межі для енергетичної трансформації в країні, містить стратегічні

рішення щодо вибору технологій для побудови енергосистеми з низьким рівнем викидів. Така енергетична політика сприяє реалізації Паризької угоди, укладеної в грудні 2015 року на 21-й Конференції Сторін Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату (COP21), беручи до уваги необхідність трансформації справедливим і солідарним чином. Документ розроблений на підставі європейської стратегії «Green Deal» [320].

При плануванні та реалізації зазначеної Стратегії враховано масштаби викликів, пов'язаних з адаптацією національної економіки до нормативних умов ЄС, кліматичними та енергетичними цілями до 2030 року, Європейською зеленою угодою, планом відновлення економіки після пандемії COVID-2019 та прагненням до кліматичної нейтральності відповідно до національних можливостей, як внесок у реалізацію Паризької угоди. Енергетична політика Польщі до 2040 року – одна з дев'яти інтегрованих галузевих стратегій, що є результатом Стратегії відповідального розвитку. Цей документ узгоджується з Національним планом енергетики та клімату на 2021-2030 роки. Важливими розглядаються також представлені територіальні підходи та джерела фінансування Енергетичної політики Польщі до 2040 року.

На тлі потужного нормативно-правового забезпечення «зеленої економіки» у Польщі успішним кейсом запуску енергетичної трансформації є місто Конін (Великопольське воєводство), зокрема, енергетичний кластер «Зелена енергія Коніна». У міській раді м. Конін 21 червня 2018 р. було підписано угоду про співпрацю, яка спрямована на створення енергетичного кластера. Його учасниками виступили: 1) м. Конін; 2) підприємство водовідведення в Коніні; 3) міське підприємство теплової енергії; 4) Муніципальний відділ управління комунальними відходами в Коніні; 5) Муніципальний відділ місцевої комунікації в Коніні; 6) підприємство комунального і житлового господарства. Із наведеного переліку бачимо, що учасники є представниками як структур самоврядування, так і бізнесу. Зокрема, до розробки проєктів залучені наукові інституції, що відповідає моделі Triple

Helix (модель описана в підрозділі 4.2) [52]. Наведемо кілька успішних прикладів проєктів, започаткованих Кластером:

1. Будівництво фотовольтаїчної ферми на території Лівий берег в Коніні. Мета проєкту: будівництво фотовольтаїчної ферми загальною потужністю 2,18 МВт, з супутньою інфраструктурою, що вироблятиме електроенергію на основі джерела сонячного випромінювання (тобто відновлювану електроенергію), охорона довкілля та поліпшення енергетичної безпеки. Ефекти: зменшення викидів парникових газів на 1523 т CO<sub>2</sub> на рік, викидів пилу, а також виробництво енергії з потужністю новозбудованих генеруючих установок, що використовують відновлювані джерела енергії, тобто, 1890 МВт/рік. Період реалізації: 22.06.2020 – 31.05.2022. Загальна вартість: 15 042 991,69 злотих, зокрема, дофінансування 8 307 919,24 злотих.

2. Будівництво геотермальної теплової станції в Коніні. Мета проєкту: виробництво теплової енергії на основі місцевого геотермального (відновлюваного) джерела. Проєкт відповідає політиці захисту довкілля ЄС, стратегії енергетичної безпеки та покращенню умов для регіонального розвитку. Ефекти: будівництво геотермальної теплової станції з інфраструктурою та буріння геотермальної свердловини Konin GT-3. Визначена потужність становитиме 8,1 МВт, а заплановане щорічне виробництво теплової енергії – майже 150 тис ГДж. Вплив цієї інвестиції на охорону довкілля полягатиме у щорічному скороченні викидів CO<sub>2</sub> на 6746 Мг. Період реалізації: 2020-2022 роки. Загальна вартість: 56 088 436, 04 злотих; дофінансування склало 24 141 131,00 злотих.

3. Комплекс електростанцій Понтув–Адамув–Конін вироблятиме водень з біомаси. На початковому етапі 1 тонну, а в перспективі – 2 тонни газу на добу. Цієї кількості водню має вистачити для заправки 100 автобусів з паливними елементами. Сьогодні ZE PAK – це група електростанцій, що працюють переважно на бурому вугіллі, отже, мають великі обсяги викидів. Тому з 2022 року Конінська електростанція перейшла на біомасу, блоки на



електростанції Понтув поступово відключають. Крім того, виникла ідея використовувати отриману енергію для виробництва водню. ZE RAK підписав контракт на поставку електролізера NuLYZER 1000-30, який дозволить отримувати газ за допомогою електролізу. Окрім електролізера також придбано компресорну станцію на 350 бар і газові розподільники. На сьогодні електроліз є найчистішим процесом отримання водню, звичайно, за умови живлення чистою енергією, але, водночас, найбільш енергоємним: для виробництва 1 кг водню потрібно близько 50-60 кВт/г енергії.

4. Комплекс електростанцій Понтув–Адамув–Конін – виробництво водню з біомаси. Основне паливо, що використовується на Конінській електростанції, – це біомаса, що складається з суміші деревної та сільськогосподарської біомаси. Відсоток сільськогосподарської біомаси в загальній кількості спаленої на заводі біомаси становить приблизно 20%. Основним паливом є біомаса з дерева у вигляді стружки та тирси хвойних і листяних порід дерев, дерев'яні піддони. Завод із виробництва водню на Конінській електростанції планується побудувати на базі електролізерів з електролітно-полімерною мембраною (технологія PEM). Електрика, яка використовується для роботи електролізера, буде стовідсотково надходити з відновлюваного джерела енергії. Водень, вироблений електролізерами, стискатиметься системою компресорів до 300 – 450 бар і постійно перекачуватиметься до засобів, що транспортують водень. Спеціально підібрані компресори зможуть безпосередньо постачати водневі заправні станції. Замовлений електролізер для першого етапу завдання матиме потужність 2,5 МВт, що дозволить виробляти 1000 кг водню на добу. У разі потреби розширення наведене екологічне рішення дає можливість збільшити добове виробництво водню до 20 000 кг [293].

Перспективи України щодо «зеленої економіки». Міжнародний та європейський досвід впровадження «зеленої економіки» демонструє ефективність використання урядами низки бюджетно-податкових, фінансових інструментів, зокрема, зелених тарифів, податку на CO<sub>2</sub>, екологічних податків,

зелених облігацій тощо. Розвиток відновлюваної енергетики безпосередньо пов'язаний із застосуванням «зеленого» тарифу. Вперше визначення цього терміна в законодавстві наведено у ст. 1 Закону України «Про альтернативні джерела енергетики» від 20 лютого 2003 року [112], де зазначається, що зелений тариф – це спеціальна ціна, за якою купується енергія, вироблена з відновлюваних джерел енергії – гідроелектростанціями, сонячними, вітровими або біостанціями.

У процесі підготовки проєктів Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» [123] та Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища на 2011-2015 роки [120] були внесені численні пропозиції, спрямовані на екологізацію усіх галузей економіки та впровадження таких інструментів «зеленої» економіки, як технології більш чистого виробництва, органічне сільськогосподарське виробництво, «зелене» будівництво, «зелені» закупівлі в державному та приватному секторах.

Верховна Рада України 21 липня 2020 року ухвалила законопроект № 3658 «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення умов підтримки виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії» [113]. Законом передбачено зменшення розмірів «зелених» тарифів для введених в експлуатацію об'єктів сонячної та вітрової енергетики шляхом встановлення понижуючих коефіцієнтів.

Крім того, держава зобов'язалася відшкодувати 20% витрат на «зелений» тариф із державного бюджету. Також при розгляді законопроекту було прийнято поправку щодо зменшення «зеленого» тарифу на 60% для СЕС потужністю від 1 до 75 МВт, введених в експлуатацію з 1 квітня 2021 року.

Основним стратегічним документом державної політики в екологічній сфері є «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року», затверджені Законом України від 28 лютого 2019 року [124]. У чинній Стратегії до 2030 року визначено мету національної державної

екологічної політики, яка полягає, зокрема, у досягненні покращеного стану довкілля шляхом запровадження екосистемного підходу до всіх напрямів соціально-економічного розвитку України з метою забезпечення конституційного права кожного її громадянина на чисте та безпечне довкілля, впровадження збалансованого природокористування і збереження та відновлення природних екосистем.

Збільшення використання енергії з відновлюваних джерел та альтернативних видів палива вважається важливою частиною стратегії України щодо збереження традиційних паливно-енергетичних ресурсів і скорочення пов'язаного з ними негативного впливу на навколишнє середовище. Зокрема, в науковому доробку українських науковців зазначено, що «сучасні світові тенденції використання вуглеводнів та продуктів їх переробки, поруч із зростанням попиту на них, визначають суттєві зміни, які стосуються систем розподілу енергоресурсів та мають обмежуючи вплив на темпи росту енергетично залежних економік, до яких можна віднести й Україну» [26].

Важливим кроком є затвердження Урядом України 30 липня 2021 року оновленого Національно визначеного внеску до Паризької Угоди, що ставить за мету скоротити викиди парникових газів до рівня 35% порівняно з 1990 роком та досягти вуглецевої нейтральності не пізніше 2060 року. З огляду на перспективи повоєнного розвитку України, вважаємо, що «зеленій економіці» доцільно приділяти ключову роль.

Втілення моделі «зеленої економіки» передбачає зростання ролі держави та міжнародних органів в економічному регулюванні, створенні умов для розвитку бізнесу на основі нових екологічних стандартів та технологій більш чистого виробництва, екологізації індустріальних галузей. В умовах ресурсної та енергетичної залежності України, яка сформована ситуацією, коли екологічно шкідливі технології використовуються на застарілих енергонеефективних підприємствах, саме поступова заміна «коричневої» індустріальної економіки на нову – «зелену» як стратегічний пріоритет розвитку дає шанс забезпечити

національну безпеку держави в найближчі десятиріччя. Зважаючи на низку політичних ініціатив «Green Deal», щороку відбуватиметься закриття діючих шахт та видобуток сировини (вугілля) для енергії. Додатковим фактором є російсько-українська війна, що унеможлиблює постачання сировини. Згідно зі статистичними даними, станом на кінець 2022 року на окупованих територіях залишалося 95 вугледобувних шахт. При цьому основні балансові запаси кам'яного вугілля (67%) та переважна більшість вугледобувних потужностей України зосереджені в межах Луганської та Донецької областей. На підконтрольній українському уряду території в режимі вуглевидобутку працюють лише 47 шахт. Тому потреба у розвитку «зеленої економіки» зростає високими темпами.

З огляду на це, в західних регіонах України зважаючи на викладене, вбачаємо за доцільне розробити модель енергетичного парку за зразком Польщі. Це може допомогти уникнути дефіциту енергії як у воєнний, так і в післявоєнний період, що є стратегічно важливим завданням.

Наступним фактором у розвитку «зеленої економіки» розглядаємо сільське господарство, оскільки воно впливає на різні, пов'язані зі сталим розвитком, сфери життя. Нова економічна стратегія, запропонована ООН, передбачає докорінну трансформацію природокористування, промисловості та свідомості людей, виходячи за межі постіндустріальної економіки. Забезпечення продуктами харчування, а також підвищення їх якості й екологічності відображено в європейських стратегічних планах. Донедавна, як зазначає професор Байдала В., стан продовольчої безпеки в Україні загалом оцінювався як задовільний, більше того, є певні резерви для розвитку біоекономіки, зокрема, сектору виробництва біопалива та «зеленого» сектору без створення загрози продовольчій безпеці [6]. Проте, на сьогодні продовольча безпека порушена таким руйнівним фактором, як війна. На значній території України, де ведуться бойові дії, неможливо провести посівну кампанію, а вирощене зерно заблоковано в портах і на кордонах. Це загрожує продовольчій безпеці як нашої країни, так і

інших країн, до яких експортувалися продукти харчування. Тому надзвичайно важливо переглянути глобальні плани та створити нову модель продовольчої безпеки. Зокрема, професор Кваша С. наголошує, що економічна спрямованість регуляторних заходів по продовольчому блоку забезпечить сільгоспвиробникам необхідний рівень доходів, позитивно впливатиме на збереження та конкурентоспроможність аграрного сектору в цілому [66]. Тому трансформація аграрного сектору із залученням «зеленої економіки» сприятиме національній безпеці загалом.

## **5.2. Сценарне прогнозування стратегічного розвитку сільських територіальних громад**

Сільський розвиток, як один із сучасних напрямів державної аграрної політики України, має на меті виведення сільських територій на якісно новий рівень для забезпечення комплексного і збалансованого вирішення соціально-економічних завдань суспільства. Як результат, виникає потреба у формуванні сучасної моделі прогнозування сільського розвитку (яка б враховувала виклики сьогодення, зокрема військові) із залученням основних еволюційних підходів, що використовуються в розвинених країнах, з адаптацією до національних особливостей держави.

Сталий розвиток сільських територій є запорукою стабільності, незалежності та продовольчої безпеки держави. Під час воєнних дій на території України проблема постає як більш вагома. Тому вектор розвитку повинен опиратися на інструменти моделювання і прогнозування для визначення пріоритетних напрямів національної політики з питань сільського розвитку.

Війна має руйнівний вплив на економічну систему нашої країни. Згідно з даними Національного банку України, зростання реального ВВП в нашій державі скоротилося до 30,3% у 2022 р. [279], що стало історичним антирекордом за часи

її незалежності. При визначенні прогнозованих факторів розвитку воєнний контекст із вбудованим чинником невизначеності значно погіршує проблему.

Бачення моделі сільського розвитку базується на проведеному аналізі наявної ситуації для опрацювання можливого плану прогнозування. У підрозділі 1.4 детально розглянуто один з ефективних методів – сценарний підхід. Отже, для подальшого дослідження нами обрано саме сценарний метод. Поглиблений аналіз стратегічного планування сільського розвитку доцільно здійснювати на підставі чинних стратегічних документів. Враховуючи ієрархію планування, аналіз варто проводити на трьох рівнях – державному, обласному та місцевому (територіальні громади). Проте на державному рівні Єдину комплексну стратегію та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015–2020 роки (від 26.10.2015) так і не було прийнято. Важливим на сьогодні є прийняття Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р).

На основі запропонованих раніше критеріїв щодо вибору об'єктів дослідження, зосереджено увагу на Львівській обласні. Відповідно, оскільки немає загальної стратегії сільського розвитку в Україні, на регіональному рівні, зокрема у Львівській області, така стратегія відсутня. Департаментом агропромислового розвитку обласної державної адміністрації опрацьована розроблена і прийнята Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021-2025 роки [73]. Проте програма на відміну від стратегії у своїй структурі не містить інформації щодо прогнозування. Тому для детального розгляду обрано територіальну громаду, а запропоновану методику дослідження можна буде імплементувати для будь-якого рівня територіального поділу.

Для вичерпного аналізу і прогнозу на основі обраного методу сценарного підходу обрано Стратегію розвитку Добротвірської сільської громади. Основними критеріями для вибору об'єкта були: територіальна розміщеність у

Львівській області, сільська громада, чинна стратегія, розроблено кілька пріоритетних напрямів розвитку громади (багатофункціональність).

Сценарний метод спирається на три прогнози розвитку громади: песимістичний, нейтральний (реалістичний), оптимістичний. Враховуючи нинішні складні обставини, увагу зосереджено на нейтральному сценарії розвитку, проте розглядаються й два інших. Отже, при детальному аналізі Стратегії розвитку Добротвірської сільської громади [152] з метою оцінки нейтрального сценарію розвитку Добротвірської ТГ використано дані SWOT-аналізу сильних і слабких сторін громади, а також ймовірних можливостей та загроз зовнішнього середовища, які сформульовано і наведено в документі.

*До сильних сторін Добротвірської громади можна віднести:*

S1. Наявність незадіяних виробничих потужностей великої площі «Браунфілд» (територія, яка відновлюється на основі раніше існуючих виробничих майданчиків, як правило, забезпечених будівлями, спорудами та інфраструктурою, щодо яких проводиться реконструкція, відповідно до її спеціалізації); (14 592 кв. м, лінії електропередач напругою 35–110 кВ, центральний водогін та каналізація, залізнична під'їзна колія).

S2. Наявність вільних земельних ділянок для розташування нових підприємств на території «Грінфілдів» (вільні території без інфраструктур):

- ділянка на схід від с. Старий Добротвір, 50 га, через ділянку проходить дорога Старий Добротвір-Сілець, яка веде до автомобільної дороги міжобласного значення «Львів-Луцьк»; цільове призначення – землі запасу (земельні ділянки кожної категорії земель, які не надані у власність або користування громадянам чи юридичним особам); комунікації: водопостачання – 0,1 км, газопостачання – 0,3 км, електропостачання – 0,5 км;

- ділянка на південний схід від с. Сілець, 50 га, за 0,5 км – автомобільна дорога міжобласного значення «Львів-Луцьк»; цільове призначення – землі запасу (земельні ділянки кожної категорії земель, які не надані у власність або

користування громадянам чи юридичним особам); комунікації: газопостачання – 0,6 км, електропостачання – 0,6 км.

S3. Наявність залізничного й автомобільного шляхів сполучення (залізнична колія проходить через громаду, відстань до районного центру – 36 км, до обласного – 51 км, автотраса національного значення - Н-17 Львів-Радехів-Луцьк, до кордону з ЄС 40 км).

S4. Наявність досвіду складання грантових заявок (реалізуються 2 проєкти в межах транскордонної програми Україна-Польща-Білорусь, реалізовано проєкти від ПРООН, УКФ, Фонду Східна Європа, ДФРР, ЛОДА, Єврорегіон – Карпати Україна та ін.).

S5. 95% вулиць громади освітлено.

S6. Кількість злочинів нижча порівняно із загальнообласною.

S7. Наявність унікальних споруд історико-культурної спадщини (каплиця в с. Старий Добротвір та церква в с. Тишиця – пам'ятки національного значення; церкви в с. Полонична і Незнанів – пам'ятки місцевого значення) та подій («Купальська ватра над Бугом»), історико-краєзнавчий музей Добротвора і навколишніх сіл; унікальна нематеріальна спадщина – «паланиця з маком».

S8. Опорна школа з басейном для дітей до 12 років.

S9. Центр відновлювального лікування, центр зору з конкурентною ціновою політикою.

S10. Наявність водойми з теплим каналом (Добротвірське водосховище – довжина плеса без значної течії дозволяє проводити тренування та змагання на різні дистанції та бази олімпійського резерву КЗ «ДЮСШ» Добротвір» з веслування на байдарках і каное.

S11. Професійний ліцей з належною матеріально-технічною базою для підготовки спеціалістів різних професій.

S12. Музична школа, 2 клуби для заняття карате, футбольна школа.

*Серед слабких сторін виділимо такі:*

W1. Монопрофільність економіки громади.



W2. Скорочення робочих місць на Добротвірській електростанції.

W3. Недостатній рівень підготовки менеджерів малого бізнесу.

W4. Недостатньо сформований ринок консалтингових послуг з питань інвестування, організації діяльності малого і середнього бізнесу.

W5. Значне екологічне навантаження від Добротвірської ТЕС, що не сприяє розвитку екологічного сільськогосподарського виробництва.

W6. Відсутність ефективної промоції інвестиційних об'єктів.

W7. Відтік трудових ресурсів із сільського господарства, неповернення молодих спеціалістів після закінчення навчальних закладів.

W8. Мала практика створення кооперативів, не налагоджена практика реалізації залишків сільськогосподарської продукції.

W9. Тіньова зайнятість через незареєстровані домашні виробництва.

W10. Низьке використання туристичного потенціалу за наявності використання Добротвірського водосховища.

*Серед можливостей зовнішнього середовища для Добротвірської ТГ, які варто використати, виділимо:*

O1. Реалізація інфраструктурних проєктів завдяки структурним фондам ЄС, доступним як країні-кандидату.

O2. Бюджетна фінансова підтримка та ефективна діяльність міжнародних донорів у наданні грантів для реалізації розвиткових проєктів у громаді.

O3. Реалізація законодавства у сфері енергоефективності.

O4. Продовження євроінтеграційних процесів.

O5. Наявність державних програм з розвитку громад.

O6. Підтримка розвитку кооперативного руху в сільській місцевості на рівні держави та регіону (Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 рр.; План відновлення України за напрямом «Нова аграрна політика», Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію»).

O7. Продовження діяльності Державного фонду регіонального розвитку.

О8. Використання потенціалу внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу.

*Серед загроз зовнішнього середовища для Добротвірської громади, які можуть перешкодити реалізації цілей їхньої стратегії, виділимо такі:*

T1. Зростання залежності територіальної громади від трансфертів з державного бюджету і повне перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів;

T2. Згорання реформ або нерезультативність впроваджених;

T3. Скорочення купівельної спроможності громадян України через війну.

T4. Негативні наслідки війни.

T5. Стрімке зростання вартості енергоносіїв.

T6. Неповорнення населення після завершення війни.

T7. Квотування виробництва як елементу інтеграційного з ЄС процесу.

T8. Довготривалий спад інвестиційного рейтингу України.

При подальшому дослідженні обрано сценарний метод, як оптимальний для експертного прогнозування. Типовим напрямком його застосування є розроблення сценаріїв [156]. Метод безпосередньої оцінки, який використовується при необхідності не тільки впорядкування (ранжування), але і визначення, на скільки один об'єкт (фактор) є більш значущим порівняно з іншими (в даному випадку порівняння між цілями стратегії). Таким чином, інтервал зміни характеристик об'єкта розбивається на окремі інтервали, кожному з яких приписується певна оцінка (бал), наприклад, від 0 до 10. Саме тому метод безпосередньої оцінки досить часто в науковій літературі називають бальним методом. Сутність методу полягає в тому, щоб розмістити кожен з аналізованих об'єктів у певному інтервалі (приписується бал).

На основі зведених в табл. 5.1 даних проаналізовано стратегічні та операційні цілі, а також завдання Стратегії розвитку Добротвірської громади на період до 2027 р., вказуючи, які сильні та слабкі сторони громади стосуються конкретних завдань, а які можливості можуть підтримувати сильні сторони

громади і зменшувати її слабкі сторони, відповідно, які загрози можуть посилювати ці слабкі сторони. Для подальшої оцінки розроблено бальну систему. Враховуючи кількість сильних і слабких сторін, які можуть впливати на виконання конкретного завдання, а також кількість можливостей та загроз, які можуть впливати на ці сильні та слабкі сторони – присвоєно певний бал для кожного завдання. Для реалістичного сценарію враховано як вплив можливостей, так і загроз. Для оптимістичного – лише використання можливостей, без негативного впливу загроз (адже основне завдання напрямку – розробити оптимістичний прогноз з врахуванням позитивних факторів розвитку), для песимістичного – лише негативний вплив загроз, без використання можливостей.

За результатами аналізу можемо бачити, що деякі завдання не надто залежать від ймовірних можливостей та загроз зовнішнього середовища, тому їхні бали однакові для всіх сценаріїв. Найбільш вразливими завданнями, успішна реалізація яких залежить від використання можливостей та нейтралізації загроз зовнішнього середовища, є такі:

- формування позитивного інвестиційного іміджу громади;
- розбудова інфраструктури підтримки бізнесу;
- створення та просування місцевих туристичних продуктів;
- розвиток сфери надання додаткових медичних послуг;
- удосконалення функціонування опорного навчального закладу;
- створення умов для поглибленого вивчення предметів;
- впровадження сучасних стандартів управління розвитком території громади та екологічна безпека.

Таблиця 5.1

## Ідентифікація стратегічних цілей Стратегії розвитку Добровірської територіальної громади

Стратегічна ціль	Операційні цілі	Завдання	Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
1. Розвинута, конкурентоздатна економіка та інвестиції	1.1. Підготовка інвестиційних продуктів та формування позитивного іміджу громади	1.1.1. Формування позитивного інвестиційного іміджу громади	S4 (O2, O6) W2, W6 (O1, T2), W7 (O2, O7, T4, T6, T8)	-1	3	-6
		1.1.2. Розбудова інфраструктури підтримки бізнесу	S1 (O1), S2 (O4, O5, O6), S3 (O4) W1 (O2, T5, T7), W3 (O7, T6), W4 (O4, T8), W8 (O4, O5, O6, T7), W9 (T3)	3	9	-8
	1.2. Розробка містобудівної документації	1.2.1. Створення комплексного плану просторового розвитку		0	0	0
	1.3. Туристична привабливість	1.3.1. Створення та просування місцевих туристичних продуктів	S7 (O2) W10 (O3, T4)	1	2	-1
		1.3.2. Інформаційне забезпечення туристичної діяльності		0	0	0
	1.4. Підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами	1.4.1. Впровадження системи енергозберігаючих заходів у комунальній сфері ТГ		0	0	0
		1.4.2. Диверсифікація системи тепло- і водопостачання		0	0	0

Продовження табл. 5.1

2. Висока якість життя, комфортні умови та добробут	2.1. Здорова громада	2.1.1. Ремонт будівель закладів охорони здоров'я Добровірської ТГ		0	0	0
		2.1.2. Покращення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я		0	0	0
		2.1.3. Розвиток сфери надання додаткових медичних послуг	S9 (O2)	2	2	1
	2.2. Сучасний освітній простір як базис для задоволення потреб суспільства та економіки	2.2.1. Удосконалення функціонування опорного навчального закладу, створення умов для поглибленого вивчення предметів	S11 (O3, O2)	3	3	1
		2.2.2. Сприяння розвитку мережі закладів освіти, зміцнення їхньої матеріально-технічної бази з врахуванням забезпечення формування інклюзивного простору закладів	S8	1	1	1
		2.2.3. Ремонт покрівель освітніх закладів ТГ		0	0	0
	2.3. Розвиток культурного дозвілля	2.3.1. Оновлення культурного простору ТГ		0	0	0
		2.3.2. Покращення інфраструктури закладів культури ТГ		0	0	0

Продовження табл. 5.1

	2.4. Розвиток фізичної культури та спорту	2.4.1. Розвиток фізичної культури та спорту Добровірської ТГ	S12	1	1	1
	2.5. Формування відкритої та безпечної громади	2.5.1. Безпека життєдіяльності	S6	1	1	1
		2.5.2. Впровадження сучасних стандартів управління розвитком території громади	S10 (O1)	2	2	1
		2.5.3. Екологічна безпека	W5 (O6, T5)	-1	0	-2
		2.5.4. Інклюзивне середовище		0	0	0
	2.6. Удосконалення інженерної інфраструктури громади та впорядкування території	2.6.1. Розвиток і утримання автомобільних доріг, дорожньої та придорожньої інфраструктури на території Добровірської громади	S5	1	1	1
		2.6.2. Удосконалення мереж і споруд водопостачання та водовідведення		0	0	0
		2.6.3. Благоустрій та озеленення територій населених пунктів Добровірської ТГ		0	0	0

Джерело: Опрацьовано автором на основі Стратегії розвитку Добровірської громади [152].

За результатами присвоєння балів цілям стратегії розвитку в табл. 5.1, у наступній табл. 5.2 підсумовуємо бали для різних завдань і присвоюємо сумарний бал для оцінки можливого досягнення операційних цілей, які об'єднують деякі із цих завдань.

Таблиця 5.2

**Сумарні бали відповідно до завдань  
Стратегії Добровірівської територіальної громади**

Стратегічна ціль	Операційні цілі	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Розвинута, конкурентоздатна економіка та інвестиції	1.1. Підготовка інвестиційних продуктів та формування позитивного інвестиційного іміджу громади	2	12	-14
	1.2. Розробка містобудівної документації	0	0	0
	1.3. Туристична привабливість	1	2	-1
	1.4. Підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами	0	0	0
2. Висока якість життя, комфортні умови та добробут	2.1. Здорова громада	2	2	1
	2.2. Сучасний освітній простір як базис для задоволення потреб суспільства та економіки	4	4	2
	2.3. Розвиток культурного дозвілля	0	0	0
	2.4. Розвиток фізичної культури та спорту	1	1	1
	2.5. Формування відкритої та безпечної громади	2	3	0
	2.6. Удосконалення інженерної інфраструктури громади та впорядкування території	1	1	1

*Джерело:* Опрацьовано автором на основі Стратегії розвитку Добровірівської громади [152].

Згідно з даними табл. 5.2, деякі операційні цілі також не є вразливими до можливостей і загроз зовнішнього середовища. Натомість серед цілей, бал для яких найбільше відрізняється для різних сценаріїв, виділимо такі:

- підготовка інвестиційних продуктів та формування позитивного інвестиційного іміджу громади;

- туристична привабливість;
- здорова громада;
- сучасний освітній простір як базис для задоволення потреб суспільства та економіки;
- формування відкритої та безпечної громади.

Наступний етап дослідження передбачав також агрегацію балів для переходу до оцінки ймовірної реалізації стратегічних цілей за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (табл. 5.3).

*Таблиця 5.3*

**Оцінка ймовірності реалізації стратегічних цілей за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища**

Стратегічна ціль	Сценарії		
	Реалістичний	Оптимістичний	Песимістичний
1. Розвинута, конкурентоздатна економіка та інвестиції	3	14	-15
2. Висока якість життя, комфортні умови та добробут	10	11	5
<b>Разом</b>	13	25	-10

Отже, за табличними результатами реалізація стратегії та обох стратегічних цілей суттєво залежить від використання можливостей і нейтралізації загроз зовнішнього середовища. Надто високою є волатильність балів за різних сценаріїв для Стратегічної цілі 1 – Розвинута, конкурентоздатна економіка та інвестиції.

Слід окремо виділити саме ту можливість зовнішнього середовища, використання якої є ключовою для реалізації стратегії Добровірівської громади відповідно до оптимістичного сценарію. Це, насамперед, можливість О2 (Бюджетна фінансова підтримка та ефективна діяльність міжнародних донорів щодо надання грантів для реалізації розвиткових проєктів у громаді), що безпосередньо може підтримати чотири сильні сторони громади і зменшити дві слабкі сторони.



Щодо загроз стратегії, то доцільно виділити п'ять ключових, кожна з яких може безпосередньо посилити по дві слабкі сторони Добровірської громади: Т4 – Негативні наслідки війни, Т5 – Стрімке зростання вартості енергоносіїв, Т6 – Неповорнення населення після завершення війни, Т7 – Квотування виробництва як елементу інтеграційного з ЄС процесу, Т8 – Довготривалий спад інвестиційного рейтингу України.

Оцінка реалізації стратегії за допомогою сценарного методу на прикладі однієї громади (у нашому випадку Добровірської ТГ Львівської обл.) можна розглядати як модель в інших територіальних громадах для прогнозу реалістичності стратегії і підвищення її ефективності впровадження. Універсальність методу полягає у відсутності обмежень щодо застосування при різних рівнях ієрархічного поділу при розробці стратегії. Таким чином, у подальшому імплементація методу може бути використана при прогнозуванні сценаріїв при опрацюванні державної чи обласної стратегії сільського розвитку.

Підсумовуючи, доцільно зауважити, що для сільських територіальних громад характерною є відносна нестабільність в економічному, соціальному та екологічному аспектах. За умов невизначеності формується ключове завдання і основний виклик щодо політики сільського розвитку – обґрунтування збалансованості між наведеними аспектами, які є складовими сільського розвитку з урахуванням структури й потенціалу реального сектору економіки. Тому концепція, яка буде покладена в основу політики сільського розвитку в Україні, має передбачати не тільки підтримку аграрного ринку і доходів, а й забезпечувати подолання бідності та підвищення рівня умов проживання сільського населення на перспективу з урахуванням викликів сьогодення. Важливо при імплементації заходів дотримуватись певних принципів, зокрема забезпечувати співпрацю всіх суб'єктів, що здійснюють економічну діяльність у сфері сільського розвитку, на засадах субсидіарності й участі у створенні вільного доступу до ресурсів, якими володіють сільські території, а також дотримуватися механізму свідомого розподілу доходів в інтересах місцевого населення.

### 5.3. Кластерне моделювання стратегії сільського розвитку України

В Україні розбудова державно-приватного та соціального партнерства (між органами місцевого самоврядування – громадами, фермерами, підприємцями, неурядовими організаціями, асоціаціями чи приватними особами) абсолютно нове явище і досвід для суспільства, зокрема на сільських територіях.

Вагомими проблемами у плануванні та реалізації стратегій розвитку невеликих громад в нашій країні є недостатня увага до моніторингу й оцінки, що проявляється у стратегіях у недостатній кількості індикаторів-показників, які б вказували на досягнення стратегічних та операційних цілей, у нечіткому зв'язку між показниками та цілями, у невизначеності щодо вихідних і планових значень індикаторів-показників. Меншою мірою ці проблеми властиві й деяким польським гмінам, але участь багатьох польських гмін у локальних партнерствах, членство у локальних групах дій сприяють переходу стратегічного управління розвитком сільських територій у цих громадах на новий рівень через існування стандартизованих вимог до моніторингу й оцінки реалізації стратегій локального розвитку, які реалізують Локальні групи діяльності. Йдеться, зокрема, про наявність певного набору обов'язкових індикаторів-показників для оцінювання досягнення цілей в межах стратегій, про чіткий зв'язок між індикаторами-показниками і цілями, а також зазначення у стратегіях конкретних вихідних і планових показників, які передбачено досягнути на момент завершення реалізації стратегії.

Завданнями цього підрозділу нами визначено розгляд проблем відсутності стандартизованих процедур оцінки стратегій розвитку сільських громад в Україні та здійснення оцінки стратегій кількох громад, що могли б у середньо- або довгостроковій перспективі, після набуття Україною членства у ЄС, взяти участь у формуванні ЛГД на підставі спільності цілей свого розвитку.

За допомогою структурованої методології, яка включає в себе критичний аналіз, порівняльну оцінку та статистичні методи, були проаналізовані ключові

показники у трьох громадах Львівської області. Результатом дослідження стало опрацювання методики оцінки реалізації стратегій та досягнення цілей у стратегіях громад, яка використовує загальнодоступні національні й регіональні показники, включно з тими, що визначені у досліджуваних стратегіях. Розроблена методика дозволяє вимірювати поступ у досягненні громадами певних цілей, навіть у разі відсутності для цих цілей визначених наперед кількісних планових показників.

Окремо були проаналізовані цілі у стратегіях трьох громад Львівської області з урахуванням їхньої спільності та зроблено висновки щодо взаємодоповнюваності трьох громад з огляду на стан їхнього розвитку.

Вибірку дослідження обрано на основі запиту нормативно-правових актів, стратегічних документів і матеріалів, розміщених на офіційних вебсайтах окремих територіальних одиниць. Предметом детального дослідження стали стратегії розвитку окремих громад Львівської області в Україні. Територіальні одиниці були відібрані за такими критеріями:

- область України повинна безпосередньо межувати з Європейським Союзом,
- в одному з районів Львівської області обираються три територіальні громади, які мають бути розміщені поряд (щоб у подальшому мати змогу запропонувати місцеве партнерство та спільну стратегію).
- всі три громади повинні мати актуальну стратегію.

Дослідження потребує врахування різноманітних джерел інформації, методів, засобів і прийомів дослідження. У межах виконання дисертаційної роботи зроблено огляд літератури та нормативно-правових актів, а також оцінено наявні стратегії розвитку з різних рівнів територіального поділу обох країн. Проведено порівняльний аналіз стратегічних документів.

Відповідно до критеріїв, сформованих у методології дослідження, на регіональному рівні обрано Львівську область. Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 роки спрямована на виконання Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–

2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695, Державної програми розвитку регіону українських Карпат на 2020-2022 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 20.10.2019 р. № 880, Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років та Плану заходів з її реалізації у 2021-2023 роках, затверджених рішенням Львівської обласної ради від 24.12.2019 р. № 948.

На місцевому рівні були вибрані три громади у Львівській області – Радехівська, Великомоствівська, Добротвірська (географічне розташування показано на рис. 3.2, розділ 3) – кожна з актуальною стратегією розвитку, але без окремої програми розвитку сільських територій. Стратегії цих громад розроблені на період до 2027 року включно, тому моніторинг є попереднім і може бути розглянутий як спроба в загальних рисах оцінити стратегії новостворених українських територіальних громад, які ще можуть бути удосконалені, а після завершення виконання стратегій проведена остаточна оцінка їх реалізації. Водночас, оскільки ми не використовуємо конкретних кількісних показників, бо вони не визначені в стратегіях, і для більшості показників використовуємо регіональні або національні середні значення, які також зміняться до 2027 року, такий моніторинг можливо проводити регулярно. Це може допомогти привернути увагу громад до проблемних питань у процесі реалізації цілей, зазначених у їхніх стратегіях, а також переконатися, чи рухаються вони у правильному напрямку з року в рік.

Відповідно до стратегій розвитку Радехівської, Великомоствівської і Добротвірської громад, було обрано ключові показники для оцінки ефективності, які згадувалися у цих стратегіях, на основі доступності відповідних статистичних даних у відкритому доступі (табл. 5.4). Зокрема, для оцінки показників доходів і видатків місцевих бюджетів взято дані з дашбордів Львівської ОВА [3], для оцінки індексу податкоспроможності – дані Верховної Ради України [138], для оцінки рівня самодостатності, капітальних видатків на 1 жителя, частки видатків на утримання апарату управління, середньої вартості навчання одного учня – дані порталу decentralization.gov.ua [95], для оцінки

середнього балу національного мультипредметного тесту – дані українського центру оцінювання якості освіти [166], для оцінки кількості зареєстрованих юридичних осіб [70] та фізичних осіб-підприємців [69] – дані Державної служби статистики України, для оцінки темпу приросту населення – теж дані Державної служби статистики України (за 2022 р.) [171] і зі стратегій окремих громад (за 2020 р.).

Таблиця 5.4

**Показники ефективності багатofункціональної діяльності Радехівської, Великомоствівської і Добротвірської територіальних громад Львівської області**

<b>Показник</b>	<b>Радехівська</b>	<b>Великомоствівська</b>	<b>Добротвірська</b>
Місце за доходами загального фонду бюджету громади (без трансфертів) на 1 особу серед 73 громад Львівської області (1 місце=73 бали, 73 місце = 1 бал)	51	65	60
Індекс податкоспроможності за 2023 р.	0.76	1.8	1.1
Місце за видатками місцевого бюджету на 1 особу за I квартал 2023 р. серед 73 громад області (1 місце=73 бали, 73 місце = 1 бал)	57	50	49
Рівень самодостатності (100% - рівень дотаційності на IV квартал 2021 р.)	95.5%	89.7%	100.2%
Капітальні видатки на 1 жителя у IV кварталі 2021 р.	623.5	960.5	1684.2
Відсоток доходів загального фонду бюджету громади у IV кварталі 2021 р., не спрямований на утримання апарату управління (100% - відсоток видатків на апарат до суми доходів заг. фонду)	84.6%	80.4%	70.6%
Середня вартість навчання 1 учня у IV кварталі 2021 р.	44813.7	35925	36135.1
Середній бал НМТ у 2022 р. серед випускників 2022 року	470	463	482
Кількість зареєстрованих юридичних осіб на 1 січня 2022 р. у співвідношенні на 10 тис. населення	180.57	108.78	114.56
Кількість зареєстрованих ФОП на 1 січня 2022 р. у співвідношенні на 10 тис. населення	249.89	169.78	216.7
Темп приросту населення у 2022 р. порівняно з 2020 роком	0.99	0.97	0.99

*Джерело:* Опрацьовано автором на підставі стратегій досліджуваних громад.

За доходами загального фонду бюджету громади на одну особу найкращою є ситуація у Великомоствівській громаді, найгіршою – у Радехівській, аналогічно склалося і з індексом податкоспроможності. Натомість за видатками на одну особу найкращою є ситуація в Радехівській громаді, а найгіршою – у Добротвірській.

За рівнем самодостатності Добротвірська громада єдина з аналізованих, яка перевищила межу 100%. Рівень дотаційності у Великомоствівській громаді перевищує 10%.

Капітальні видатки на одного жителя найвищі у Добротвірській громаді, тоді як у Радехівській вони у понад 2,5 рази нижчі. Водночас найвищим є відсоток витрат на утримання апарату управління також у Добротвірській громаді, а в Радехівській – найнижчий серед аналізованих громад.

Середня вартість навчання 1 учня найвища в Радехівській громаді, тоді як у Великомоствівській – найнижча серед аналізованих громад. Проте середній бал національного мультипредметного тесту 2022 р. був найвищим серед випускників закладів середньої освіти Добротвірської громади, але найнижчим – знову серед випускників Великомоствівської громади.

За кількістю зареєстрованих юридичних осіб на 10 тис. населення лідером є Радехівська громада, а аутсайдером – Великомоствівська. Аналогічна ситуація простежується і з кількістю зареєстрованих фізичних осіб-підприємців.

Також у Великомоствівській громаді було зафіксовано найбільше зниження чисельності населення (у %) серед аналізованих громад. Водночас, жодній громаді не вдалося збільшити рівень чисельності населення у 2022 р. порівняно із 2020 роком.

За основу при розробці методу оцінки взято науковий доробок вчених Баран П. і Адаковіч А. [190], яким належить важливе напрацювання щодо діагностики функціонування Локальних груп діяльності. Отже, щоб оцінити стан реалізації окремих цілей, потрібно обчислити цільові показники (у %) за формулою:

$$i_k = \frac{\text{фактичний рівень показника}}{\text{цільовий рівень показника}}, \quad (5.1)$$

де  $i_k$  – індекс виконання для  $k$ -го показника.

Значення обчисленого індексу нижче 1 означає відставання від цільового показника, якщо значення дорівнює одиниці, то це означає, що цільового показника досягнуто, а якщо величина показника перевищує одиницю, то це означає перевищення цільового показника – проте в подальших обчисленнях використовуватимемо значення 1 для всіх цільових показників, які виконані або перевиконані.

Наступним етапом оцінки є обчислення агрегованих показників реалізації цілі 1 ( $w_1$ , розвинута та конкурентоздатна економіка), цілі 2 ( $w_2$ , розвиток людського потенціалу) і всієї стратегії ( $w_s$ ):

$$a_1 = \frac{\sum_{k=1}^8 i_k w_k}{\sum_{k=1}^8 w_k}, a_2 = \frac{\sum_{k=1}^3 i_k w_k}{\sum_{k=1}^3 w_k}, a_s = \frac{\sum_{k=1}^{11} i_k w_k}{\sum_{k=1}^{11} w_k}, \quad (5.2)$$

де  $a_1$ - агрегований показник для цілі 1,

$a_2$ - агрегований показник для цілі 2,

$a_s$ - агрегований показник для всієї стратегії,

$i_k$ - оцінка реалізації  $k$ -го показника для цілі 1, цілі 2 чи всієї стратегії,

$w_k$ - вага  $k$ -го показника для цілі 1, цілі 2 чи всієї стратегії.

Як бачимо з формули (5.2), ціль 1 передбачає вісім показників, ціль 2 – три показники, а вся стратегія – одинадцять показників.

Цільові значення охоплюють як інтуїтивні порогові показники (рівень самодостатності 100% або позитивний темп приросту населення (100% і більше)), так і середні (медіанні для окремих показників) значення для Львівської області або України (вибір бази для порівняння часто здійснювався на основі доступності відповідних даних у відкритому доступі). Середній для області чи країни цільовий показник було обрано, оскільки в окремих стратегіях громад однозначно вказано, що моніторинг впровадження стратегії, зокрема,

базується на аналізі основних показників, що характеризують ситуацію в державі та у Львівській області, які є стратегічно важливими для громад.

Обчислені агреговані показники набувають значення від 0 до 1 і фактично вказують на відсоток виконання цілі (або стратегії).

Ми обрали для оцінки 11 показників, дані для яких є доступними. Усі ці показники були згадані у стратегіях 1, 2 або навіть 3 із трьох аналізованих громад. Таким чином, ваги для окремих показників набули значень 1, 2 і 3, залежно від кількості громад, які наводять ці показники у своїх стратегіях.

Таблиця 5.5

### Критерії і ваги оцінки показників

Показник	Цільове значення	Вага показника
Місце за доходами загального фонду бюджету громади (без трансфертів) на 1 особу серед 73 громад Львівського області (1 місце=73 бали, 73 місце = 1 бал)	Me=36 балів	3 (Добровірів, Радеків, Великі Мости)
Індекс податкоспроможності за 2023 рік	Середній індекс по Україні 0,7	1 (Великі Мости)
Місце за видатками місцевого бюджету на 1 особу за I квартал 2023 р. серед 73 громад Львівської області (1 місце=73 бали, 73 місце = 1 бал)	Me=36 балів	1 (Добровірів)
Рівень самодостатності (100% – рівень дотаційності на IV квартал 2021 р.)	100%	1 (Великі Мости)
Капітальні видатки на 1 жителя у IV кварталі 2021 р.	Середній рівень по Україні – 74,89 грн	2 (Радеків, Великі Мости)
Відсоток доходів загального фонду бюджету громади у IV кварталі 2021 р., не спрямований на утримання апарату управління (100% – відсоток видатків на апарат до суми доходів загального фонду)	Середній рівень по Україні 100%-28,37%=71,63%	1 (Великі Мости)
Середня вартість навчання 1 учня у IV кварталі 2021 р.	Середній рівень по Україні - 9364,05 грн	1 (Великі Мости)
Середній бал НМТ у 2022 р. серед випускників 2022 року	Середньо-український бал для випускників ЗСО 2022 р. – 462	2 (Радеків, Великі Мости)
Кількість зареєстрованих юридичних осіб на 1 січня 2022 р. у співвідношенні на 10 тис. населення	У Львівській області показник становить 313	2 (Радеків, Великі Мости)
Кількість зареєстрованих ФОП на 1 січня 2022 р. у співвідношенні на 10 тис. населення	У Львівській області показник становить 368	2 (Радеків, Великі Мости)
Темп приросту населення у 2022 р. порівняно з 2020 р.	1 (100%)	2 (Добровірів, Великі Мости)

Джерело: Розраховано автором на підставі статистичної звітності громад.



Як бачимо з даних табл. 5.5, найвищу вагу (3 бали) мають показник доходів загального фонду бюджету громади на 1 особу, який був згаданий у стратегіях усіх аналізованих громад. Показники середньої вартості навчання 1 учня, витрат, спрямованих на утримання апарату управління, рівня самодостатності та індексу податкоспроможності були згадані лише в стратегії Великомоствівської громади, а показник видатків місцевої громади на 1 особу – лише в стратегії Добротвірської громади, тож їм присвоєну найнижчу вагу (1 бал).

Ступінь реалізації окремих показників для оцінки конкретних цілей і всієї стратегії трьох вищевказаних громад відображено в табл. 5.6. З 11 оцінюваних нами показників усім громадам вдалося реалізувати по 7 показників (64%). Інші показники реалізовано в межах від 35 до 99 %, що вимагає детальнішого аналізу й уваги до показників із найменшим відсотком реалізації або зміни цільових показників на відповідніші. Наприклад, найгіршою є ситуація із кількістю зареєстрованих юридичних осіб на 10 тис. населення, проте потрібно враховувати, що цільовим показником було обрано середньообласне значення, яке є вищим за рахунок суттєво більшої кількості зареєстрованих юридичних осіб (навіть з урахуванням більшої кількості населення) в обласному центрі – місті Львові.

Таблиця 5.6

**Відсоткова реалізація окремих показників у трьох громадах  
Червоноградського району Львівської області**

Загальна ціль	Окремий показник	Громада		
		Радехівська	Великомостівська	Добротвірська
Розвинута і конкурентоздатна економіка	Вище від медіанного місце за доходами загального фонду бюджету громади (без трансфертів) на 1 особу серед усіх громад Львівської області	1	1	1
	Перевищення середнього рівня індексу податко-спроможності в Україні	1	1	1

Продовження табл. 5.6

	Вище від медіанного місце за видатками місцевого бюджету на 1 особу серед усіх громад Львівської області	1	1	1
	100% самодостатності (0% дотаційності)	0.955	0.897	1
	Вищі від середньоукраїнського рівня капітальні видатки на 1 жителя	1	1	1
	Нижчий від середньоукраїнського рівня відсоток видатків на апарат до суми доходів загального фонду	1	1	0.986
	Вища від середньої у Львівській області кількість зареєстрованих юридичних осіб на 1 особу населення	0.578	0.348	0.366
	Вища від середньої у Львівській області кількість зареєстрованих ФОП на 1 особу населення	0.679	0.461	0.589
Розвиток людського потенціалу	Відсутність негативного приросту населення	0.989	0.972	0.987
	Вища від середньої по Україні вартість навчання 1 учня	1	1	1
	Вищий від середнього по Україні бал НМТ у 2022 р.	1	1	1

Джерело: Розраховано автором на основі статистичних даних.

Усіма громадами було досягнуто цільового рівня за доходами загального фонду на 1 особу, індексом податкоспроможності, видатками місцевого бюджету на 1 особу, рівнем капітальних видатків на 1 жителя, інвестиціями у навчання 1 учня, балом НМТ. За видатками на апарат управління цільового показника не досягнуто лише у Добротвірській громаді.

На основі часткового ступеня реалізації деяких показників обчислено рівень виконання окремих цілей і в цілому стратегії (табл. 5.7).

**Ступінь реалізації окремих цілей і загальної стратегії у трьох громадах  
Червоноградського району Львівської області**

У цілому стратегія	Окрема ціль	Рівень виконання					
		окремих цілей			стратегії		
		Радехівська	Великомостівська	Добротвірська	Радехівська	Великомостівська	Добротвірська
	Розвинута і конкурентоздатна економіка	0.882	0.809	0.838	0.914	0.859	0.882
	Розвиток людського потенціалу	0.996	0.989	0.995			

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.

Обидві цілі і стратегія загалом найповніше були реалізовані в Радехівській, найгірше – у Великомоствській МТГ. Перша ціль – розвинута і конкурентоздатна економіка у Великомоствській МТГ досягнута на 81%, що є задовільним показником. Друга ціль – розвиток людського потенціалу в Радехівській МТГ досягнута на 99,6%, що є дуже близьким до повної реалізації. В інших громадах показники також дуже близькі до повної реалізації – найменше – 98,9% - у Великомоствській громаді.

Отже, у дослідженні здійснено моніторинг реалізації стратегій трьох українських територіальних громад Червоноградського району Львівської області: Радехівської, Великомоствської і Добротвірської. Громади розташовані у прикордонній із Польщею області, мають розроблену стратегію і значною мірою складаються із сільських територій. Однак у стратегіях українських громад лише описово згадуються показники, які слід було б використати для моніторингу виконання стратегій без чіткого встановлення цільових показників, яких потрібно досягти.

Нам вдалося відібрати 11 ключових показників, на основі яких оцінили ефективність виконання стратегій – 8 показників для оцінки реалізації цілі 1 (розвинута і конкурентоздатна економіка) і 3 показники для оцінки реалізації цілі 2 (розвиток людського потенціалу). Показники було обрано за статистичними даними у відкритому доступі.

Цільові значення, використані нами для оцінки ступеня реалізації стратегій (у %), охоплюють як інтуїтивні порогові показники (у випадку двох ключових індикаторів), так і середні (або медіанні) значення для області або країни (вибір бази для порівняння здебільшого здійснювався на основі доступності відповідних статистичних даних у відкритому доступі).

Ваги для окремих показників набули значень 1, 2 і 3 залежно від кількості громад, які згадують ці показники у своїх стратегіях.

З 11 оцінюваних нами показників усім громадам вдалося реалізувати по 7 (64%). Інші показники реалізовано в межах від 35 до 99%, що вимагає детальнішого аналізу й більшої уваги показникам із найменшим відсотком реалізації чи зміни цільових показників на більш відповідні.

На основі часткового ступеня реалізації деяких показників обчислено рівень виконання окремих цілей (1 і 2) і стратегії у цілому.

Обидві цілі і стратегія найповніше були реалізовані в Радехівській, найгірше – у Великомоствівській МТГ. Перша ціль – розвинута і конкурентоздатна економіка у Великомоствівській МТГ досягнута на 81%, що є задовільним показником, тому можна дійти висновку, що українські територіальні громади Червоноградського району Львівської області перебувають на правильному шляху розвитку і здатні частково або повністю реалізувати розроблені ними стратегії до кінця терміну їхньої дії.

Варто пам'ятати, що не всі українські громади мають розроблені стратегії, а також те, що Львівська область через близькість до кордону з ЄС та віддаленість від лінії фронту є сприятливим місцем для розвитку територій. Також рекомендуємо українським територіальним громадам прописувати у своїх стратегіях чіткі цільові показники, яких необхідно досягти, що полегшить

моніторинг реалізації їхніх стратегій та усуне недоліки запропонованої нами методики, яка передбачає використання середньообласних або середньодержавних показників як цільових, навіть у разі очевидної недосконалості таких цілей.

Тим не менше, оцінка реалізації стратегій окремих громад Львівської області та попередньо проведений аналіз діяльності об'єднання польських гмін ЛГД «Фруктова стежка» дає підстави вважати, що українські громади мали б активніше використовувати досвід Польщі й об'єднуватись або створювати місцеві групи громад на основі спільності цілей, незважаючи на наявність певних відмінностей між собою.

Так, детальний аналіз окремих цілей у стратегіях трьох аналізованих українських громад показує, що цілі, які вони ставлять, є доволі подібними. Зокрема, стратегічна ціль 1 зі стратегії розвитку Радехівської громади – Розвинута та конкурентоздатна економіка – майже нічим не відрізняється від стратегічної цілі 1 Добротвірської громади – Розвинута, конкурентоздатна економіка та інвестиції, а також перегукується з операційною ціллю 2.3 Великомоствівської громади – Створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Стратегічна ціль 2 Радехівської громади – Розвиток людського потенціалу – збігається із назвою стратегічної цілі 3 Великомоствівської громади. У Добротвірській громаді подібне передбачене операційними цілями 2.1 – Здорова громада, 2.2 – Сучасний освітній простір як базис для задоволення потреб суспільства та економіки, 2.3 – Розвиток культурного дозвілля. Стратегічна ціль 3 Радехівської громади – Сталий розвиток територій – за своїм змістом перегукується з операційними цілями 1.2 – Розробка містобудівної документації, 1.4 – Підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами, 2.5 – Формування відкритої та безпечної громади, 2.6 – Удосконалення інженерної інфраструктури громади та впорядкування території – Добротвірської громади, а також із стратегічної ціллю 1 – Якісне життя – Великомоствівської громади.

Враховуючи наявність однакових цілей розвитку, а також нерівномірність досягнення окремих цілей своїх стратегій у різних громадах (наприклад, за даними табл. 5.7 можемо переконатися, що Радохівська громада є регіональним лідером за п'ятьма аналізованими показниками, Добротвірська – за чотирма показниками, а Великомоствівська – за одним показником), об'єднання трьох сусідніх громад в одну місцеву групу могло б забезпечити ефект масштабу й підвищити їхній потенціал для успішнішої реалізації своїх стратегій за рахунок ефекту масштабу та обміну досвідом, як це відбувається у сусідньому із Львівською областю Люблінському воєводстві Республіки Польща.

Подальшу діагностику і прогноз щодо діяльності громад проведемо на основі запропонованої методики в підрозділі 4.3. Проте обчислення коефіцієнтів кореляції для українських територіальних громад неможливе через брак даних, що пов'язано з відповідною Постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263 [109] у зв'язку з впровадженням воєнного стану.

Наступним етапом є проведення аналізу кластерним методом. Як вже зазначалося, головною метою кластерного аналізу є поділ заданої вибірки досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні групи (кластери). Однорідність сукупності формується згідно з правилом обчислення певної метрики, що характеризує ступінь подібності (схожості)  $j$ -ї та  $k$ -ї одиниць сукупності.

Економічна оцінка ефективності трьох територіальних громад буде провадитися на рівні однієї області, тому класифікація здійснюватиметься ієрархічним методом та методом  $k$ -середніх з використанням програмного забезпечення IBM SPSS Statistics 27.

Для кластерного аналізу обрано як загальні показники, що ілюструють особливості розвитку ЛГД. У результаті узагальнення та формування системи показників визначено 11, за якими здійснювалося дослідження у п'ятому розділі.

Метою дослідження при використанні кластерного аналізу було розділити три досліджувані громади на два кластери, щоб кожна з них належала до кластера із найближчим до нього середнім значенням. Методом  $k$ -середніх

класифікувати Радехівську громаду в окремий кластер, а дві громади віднесено до іншого кластера (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

### Належність громад до кластера

№ з/п	Громада	Кластер	Відстань
1	Радехівська МТГ	1	0,000
2	Великомостівська МТГ	2	377,659
3	Добротвірська СТГ	2	377,659

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.

Серед трьох аналізованих громад Радехівська дещо відрізняється від інших. Можливо, за рахунок того, що місто Радехів приблизно у півтора рази більше (за кількістю населення) від центрів інших громад – Великі Мости і Добротвір, які є однаковими за кількістю жителів. Незважаючи на те, що більшість показників розраховано на 1 особу у відсотках, що робить порівняння показників адекватним, наявність більшого міста впливає на розвиток громади в цілому і на деякі показники зокрема, про що йтиметься далі.

Таблиця 5.9

### Кінцеві центри кластерів

Показники	Кластери	
	1	2
Доходи загального фонду (без трансфертів) на 1 особу, тис. грн	51	63
Індекс податкоспроможності, 2023	0,76	1,45
Видатки місцевого бюджету на 1 особу за I квартал 2023 року	57	50
100% - Рівень дотаційності на IV квартал 2021 р.	0,955	0,950
Капітальні видатки на 1 жителя – IV квартал 2021 р.	623,5	1322,4
100% - Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду, IV квартал 2021 р.	0,846	0,755

Продовження табл. 5.9

Середня вартість навчання 1 учня у IV кварталі 2021 р.	44813,7	36030,1
Середній бал НМТ, 2022	470	473
Кількість зареєстрованих юридичних осіб (01.01.2022) – на 10 тис. населення	180,5745	111,6746
Кількість ФОП (01.01.2022) – на 10 тис. населення	249,8860	193,2377
Приріст населення (2022/2020)	0,9889	0,9792

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.

Згідно з даними табл. 5.9 доходи місцевого бюджету в Радехівській громаді дещо менші, ніж в інших громадах, проте різниця не надто велика. Зворотна ситуація спостерігається щодо видатків, більших для Радехівської громади. У цій громаді меншими є капітальні видатки при порівнянні з іншими, натомість витрати на навчання учнів суттєво більші. За індексом податкоспроможності Радехівська громада поступається іншим громадам. Найбільша відмінність криється в кількості зареєстрованих підприємств, особливо юридичних осіб, яких із розрахунку на 10 тис. осіб набагато більше у Радехівській громаді.

Варто зазначити, що деякі із вищезгаданих показників, особливо ті, що стосуються місцевих бюджетів – можуть бути доволі волатильними, але неякісна статистика для громад – через їхню відносно недавню появу та особливості ведення й оприлюднення статистичних даних під час воєнного стану – не дає можливості здійснити поглиблений аналіз даних.

Для застосування наступного методу кластеризації – ієрархічного сформовано належність громад до кластерів у табл. 5.10 і матрицю умовної (економічної) близькості досліджуваних громад (табл. 5.11).

Таблиця 5.10

#### Належність громад до кластера

Громада	Кластер
1. Радехівська МТГ	1
2. Великомоствівська МТГ	2
3. Добротвірська СТГ	2

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.



## Матриця близькості

	Евклідова відстань у квадраті		
	1.Радехівська МТГ	2.Великомостівська МТГ	3.Добротвірська СТГ
1. Радехівська МТГ	0,000	79134422,674	76448930,429
2.Великомостівська МТГ	79134422,674	0,000	570505,826
3. Добротвірська СТГ	76448930,429	570505,826	0,000

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.

Отже, як бачимо з табл. 5.11, застосування методу ієрархічної кластеризації дало аналогічні результати. За рахунок згаданих вище показників Радехівська громада має високий показник віддаленості (неподібності) фактично з двома іншими громадами (див. табл. 5.10). Наведені фактичні дані системи якісних показників діяльності громад відображають сукупність умов і ресурсів, що формують ефективний потенціал територіальних об'єднань та обумовлюють вектор і цілі подальшого сільського розвитку.

Наступний етап дослідження – визначення алгоритму проведення оцінки ефективності об'єднання територіальних громад методом кластерного аналізу з використанням визначеної міри схожості із залученням графічного методу. Мета проведення ієрархічної класифікації – побудова дендрограми подібності досліджуваних громад, які потенційно можуть утворювати локальний територіальний кластер за рівнем наближеності. Встановлена кількість громад відповідає мінімальній кількості пропонованого об'єднання та наочно відображається їх структура (рис. 5.2).

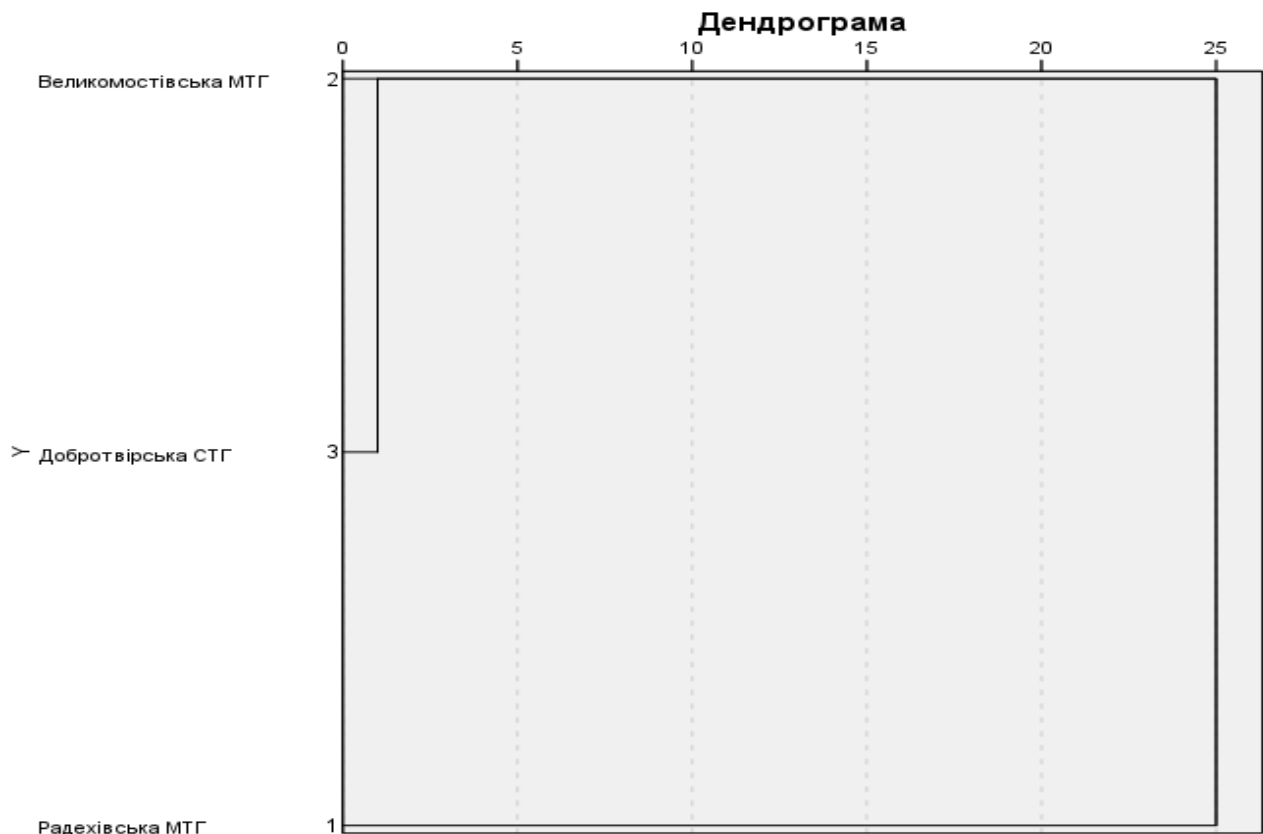


Рис. 5.2. Дендрограма подібності територіальних громад потенційного Локального кластера за рівнем наближеності (лістинг програми SPSS 27)

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.

Зображена на рис. 5.2 дендрограми показує ступінь близькості громад між собою, де також чітко видно, що Радехівська громада з причин, які потребують глибшого аналізу, не розвивається у конвергенції (гармонізовано) з іншими. Перевагою проведення попереднього кластерного аналізу ієрархічним методом є його наочність, тобто відображення у вигляді дендрограми, яка зображує наближеність об'єктів громади.

Майбутній розвиток територіальних громад в Україні за прикладом ЛГД Польщі має ґрунтуватися на досвіді вже існуючих асоціацій, які б надавали потенційним учасникам загальне уявлення про ефективність входження до таких структур та успішність їх функціонування. За даними трьох територіальних громад і на підставі сформованих показників оцінки їх ефективної діяльності було побудовано матрицю значень індексів інтегральних ефектів діяльності

громад та зміну інтегрального показника розвитку потенціалу об'єднання (рис. 5.3).

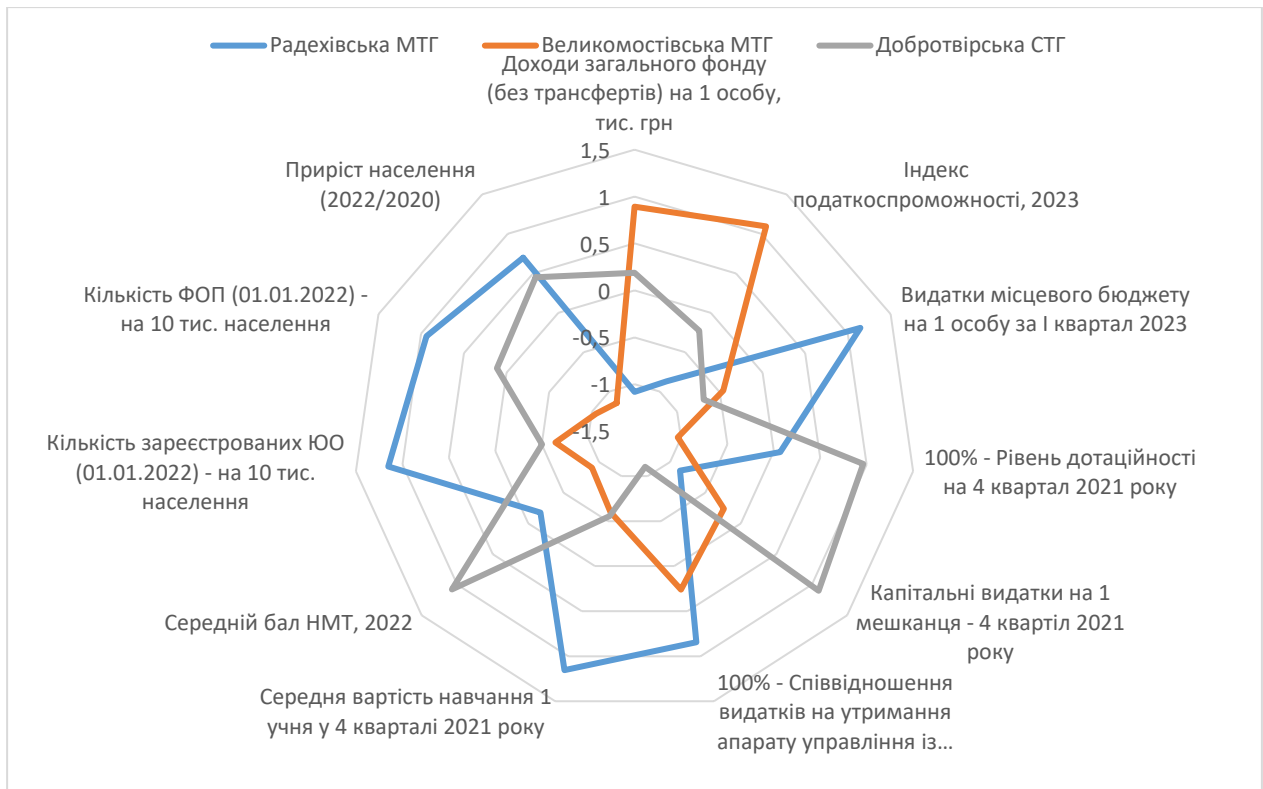


Рис. 5.3. Полярна діаграма динаміки порівняння показників територіальних громад на 1 особу із відповідним середньообласним рівнем

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.

Отже, за даними рис. 5.3 наближеність полюсу діаграми до її краю відображає прогрес громад порівняно із середнім рівнем по воєводству за конкретним полюсним показником. На нашу думку, створення та діяльність Локального територіального кластера стануть ефективними на території України.

Оскільки показники наведено в різних шкалах, тому всі дані було нормалізовано. Нами побудовано діаграму для індексів трьох досліджуваних територіальних громад (рис. 5.4).

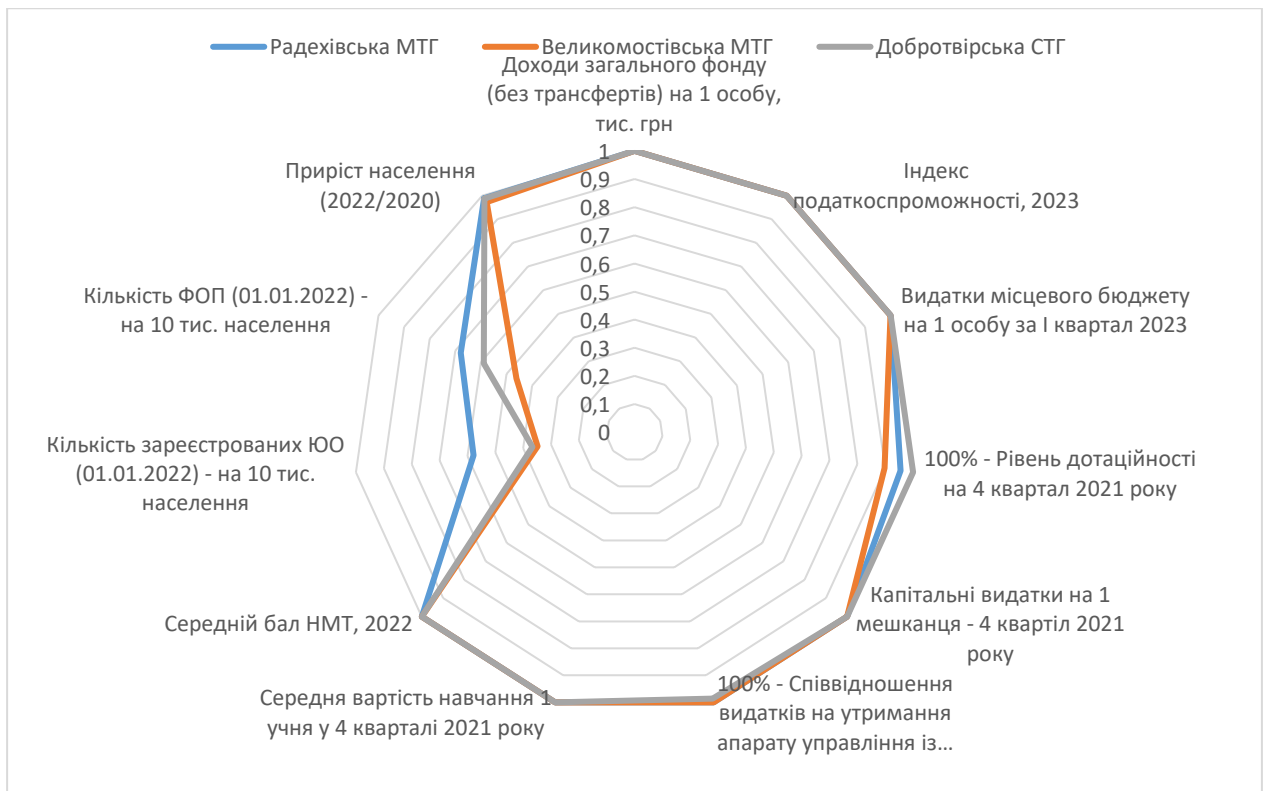


Рис. 5.4. Полярна діаграма динаміки індексів порівняння показників територіальних громад на 1 особу населення із відповідним середньообласним рівнем

*Джерело:* Розраховано автором на основі статистичних даних.

Отже, відхилення деяких показників для окремих громад у бік центру діаграми показує проблемні місця у громадах, якщо порівнювати із середньообласним, середньоукраїнським або логічно обґрунтованим цільовим рівнем (про що детальніше йшлося в розділі аналізу українських громад). Найслабше розвинена на території громад підприємницька діяльність. Таким чином, можемо підтверджувати вплив підприємництва на сільський розвиток, що детально висвітлено в підрозділі 2.3. Отримані нами результати свідчать про результативність об'єднання для покращення показників розвитку всіх громад і утворення Локального кластера для підвищення ефективності сільського розвитку.

В основу концепції сільського розвитку покладено стратегію, яка передбачає зміну економічних відносин з акцентом на багатофункціональність економічної діяльності, насамперед за рахунок неаграрних її видів. Саме це й

зумовило зміст пропонованої моделі сільського розвитку в цілому (рис. 5.5). Розроблена модель стратегічного міжгалузевого партнерства має характер універсальності й може бути адаптована в територіальних громадах різних регіонів України.

Практичне застосування моделі представлено на рис. 5.6 з метою налагодження потенційного територіального партнерства для досліджуваних громад (Добротвірська, Радехівська, Великомоствіська) Львівської області. Доведено доцільність включення моделі до стратегій розвитку кожної громади із внесенням змін до неї. Згідно з аналізом періодів планування у стратегічних документах ТГ встановлено, що в середньому прогноз розроблено до 2027 року. Проте нами опрацьовано модель для реалізації до 2030 року. Таким чином вдасться охопити теперішній і майбутній періоди планування та розпочати реалізацію масштабних проєктів, які потребують більших термінів виконання.

Отже, концепція сільського розвитку, заснована на багатофункціональності економічної діяльності, відіграє ключову роль у модернізації економічних відносин у сільських територіях. Основна ідея полягає у зменшенні залежності від аграрного сектору та розвитку інших сфер економіки. Запропонована модель стратегічного міжгалузевого партнерства виступає універсальним інструментом, який здатен забезпечити ефективне використання ресурсів та потенціалу територіальних громад, незалежно від їхнього географічного розташування чи економічних умов. Її адаптивність дозволяє враховувати специфіку кожного регіону, що сприяє інтеграції інноваційних рішень у різноманітні аспекти життя сільських громад.

Впровадження цієї моделі в Україні відкриває широкі перспективи для гармонійного сільського розвитку, зокрема через залучення інвестицій, поширення малого й середнього бізнесу та зміцнення соціального капіталу. Таким чином, стратегія багатофункціонального розвитку є фундаментальною для забезпечення довгострокової економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності українських сільських регіонів на національному та міжнародному рівнях.

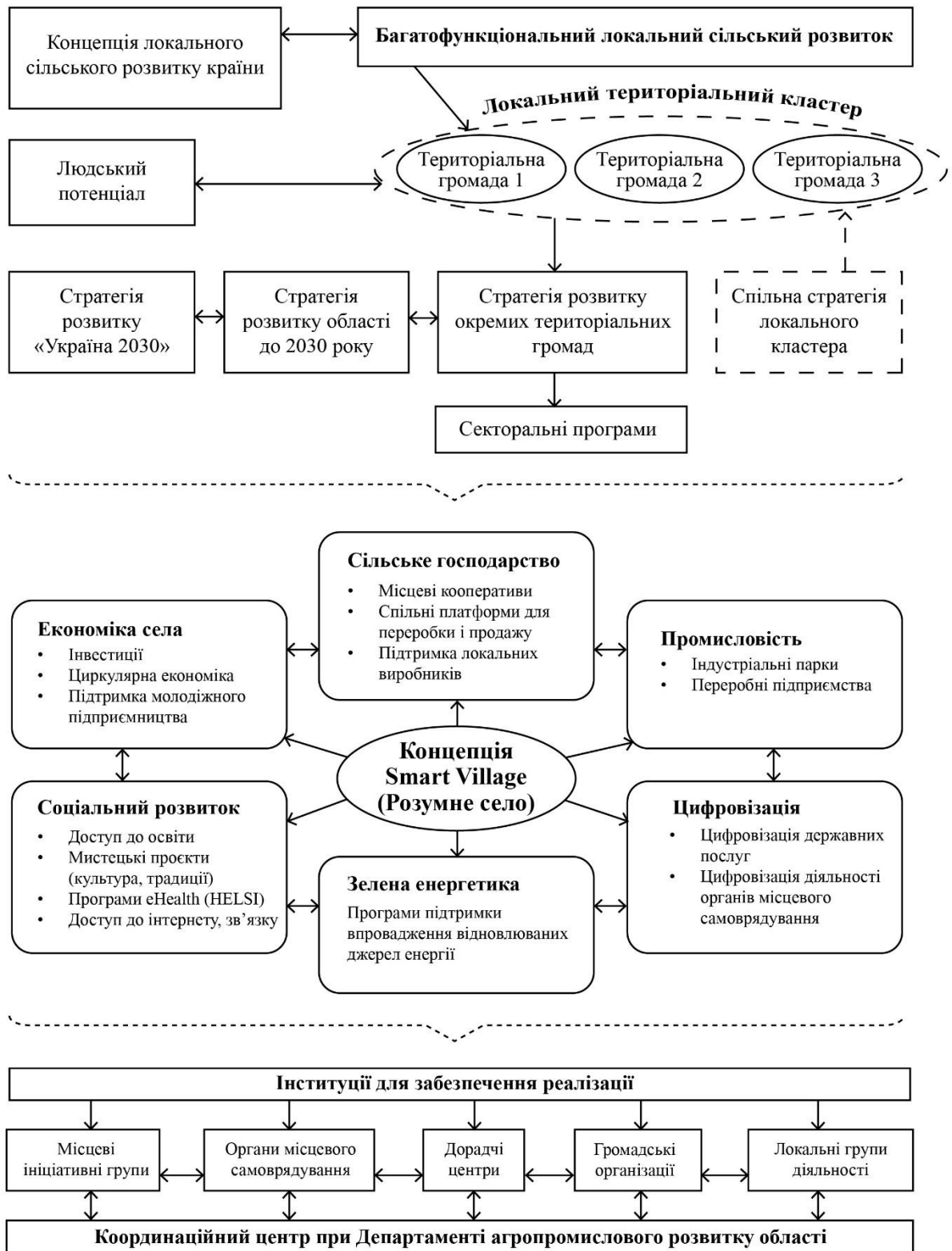


Рис. 5.5. Базова модель комплексного стратегічного планування локального сільського розвитку в регіоні

Джерело: Розробка автора.

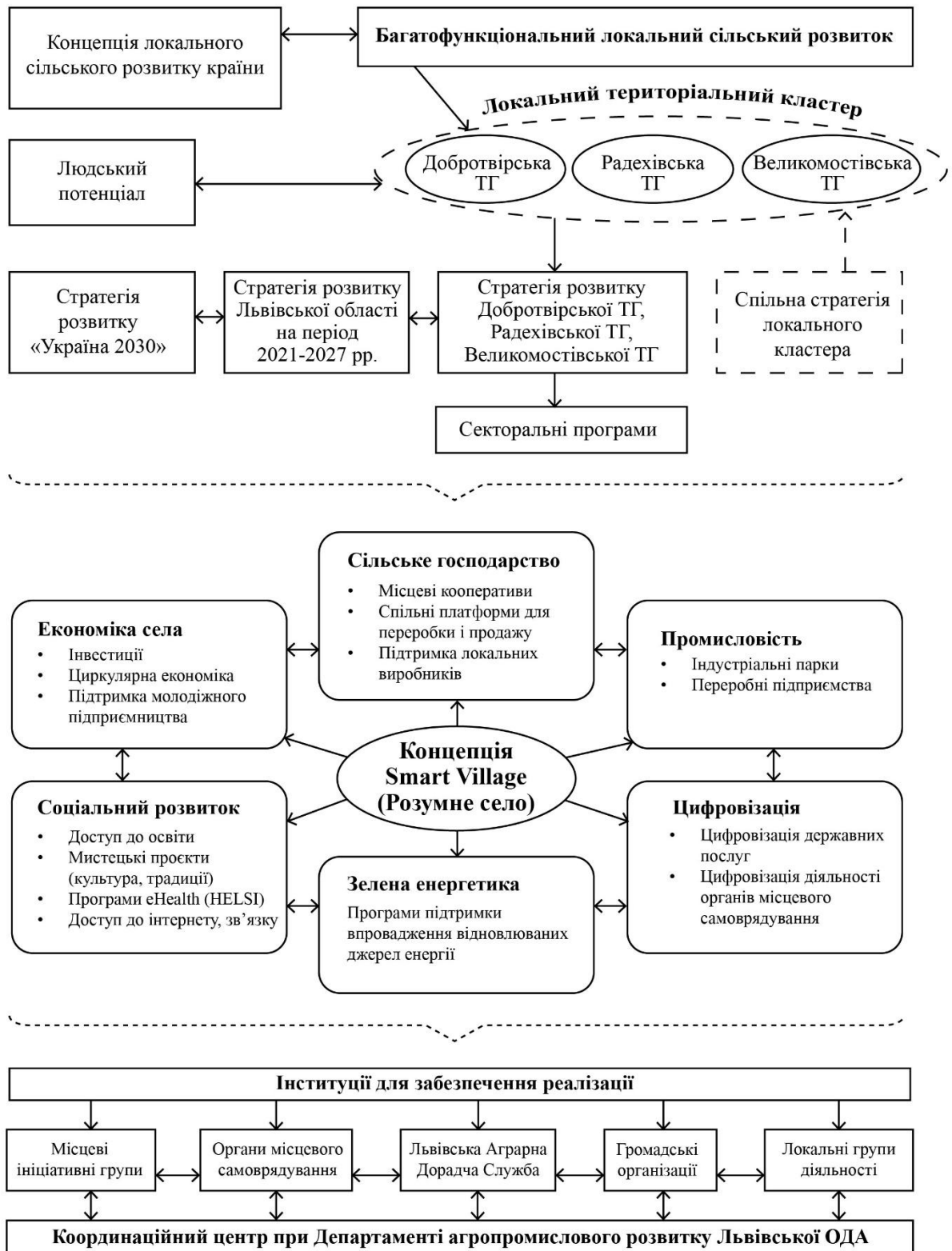


Рис. 5.6. Модель стратегічного планування локального сільського розвитку Львівської області на засадах територіального партнерства на період до 2030 року

Джерело: Розробка автора.

На основі концепції сільського розвитку запропоновано розробку стратегії, яка передбачає зміну економічних відносин з акцентом на багатофункціональність економічної діяльності, насамперед за рахунок неаграрних видів діяльності. Це означає, що у нарощенні потенціалу сільського розвитку стимулюється поліпшення соціальних умов для підвищення віддачі людського капіталу, а також врахування чинників Smart (цифровізація, програма «Розумне село»).

### **Висновки до розділу 5**

За результатами дослідження сформовано такі висновки:

1. Одним із ключових завдань економічного розвитку кожної країни є створення умов для досягнення та підтримання стійкого економічного зростання. Проведено аналіз нормативно-правових документів щодо європейського аспекту зеленої економіки, шляхів її трансформації в Польщі та стану впровадження в Україні. Викладено результати вивчення досвіду Польщі на шляху впровадження зеленої економіки та її успішних кейсів, зокрема, приклад кластера зеленої енергії в м. Конін. На цьому підґрунті сформовано пропозиції для імплементації європейського досвіду в умовах нашої країни, визначено роль та перспективу участі України в стратегічному розвитку зеленої економіки.

2. Доведено ефективність сценарного прогнозування при оцінці та ефективній реалізації стратегії розвитку громади. На основі обраного методу, який базується на песимістичному, реалістичному і оптимістичному прогнозах, розроблено бальну систему для визначення впливу сильних та слабких сторін на реалізацію конкретного завдання в стратегії розвитку. Для нейтрального сценарію враховано як вплив можливостей, так і загроз (тобто взаємозв'язок). Для оптимістичного – враховано лише використання можливостей, без негативного впливу загроз, а для песимістичного – лише негативний вплив загроз, без використання можливостей.



На підставі результатів дослідження можна стверджувати, що реалізація стратегії Добротвірської територіальної громади (яка обрана для глибшого дослідження відповідно до встановлених критеріїв в дисертаційній роботі) і обох стратегічних цілей суттєво залежить від використання можливостей і нейтралізації загроз зовнішнього середовища. Окреслений метод оцінки реалізації стратегії за допомогою сценарного методу на прикладі однієї громади може використовуватися як модель в інших територіальних громадах для прогнозу реалістичності стратегії й підвищення її ефективності впровадження.

Спираючись на одержані результати дослідження запропоновано модель стратегічного планування сільського розвитку. Посилення уваги до вирішення нагальних проблем сільського розвитку засобами державної політики помітно покращить перспективи розвитку аграрного сектору в цілому, сприятиме запобіганню відтоку за межі сільськогосподарського виробництва і сільських територій працездатного й найбільш освіченого населення (насамперед молоді), розширить можливості розвитку аграрного сектору України, що і є очікуваним результатом реалізації запропонованої моделі.

3. Підтверджено розрахунками необхідність розробки системи оцінки реалізації місцевих стратегій. Результати дослідження впроваджено в практичну площину, показано, що вагомою проблемою при реалізації місцевих стратегій є не належним чином сформована методика моніторингу стратегій, недостатня кількість індикаторів, які вказують на досягнення запланованих цілей. У процесі апробації запропонованої методики та за її результатами встановлено, що цілі і стратегія повнішою мірою були реалізовані в Радехівській територіальній громаді, найменшою – у Великомоствівській. За результатами дослідження дійшли до висновку, що українські територіальні громади Червоноградського району Львівської області перебувають на правильному шляху розвитку і здатні реалізувати розроблені ними цілі стратегії.

Оцінка реалізації стратегій окремих громад Львівської області та попередньо проведений аналіз діяльності об'єднання польських гмін Локальної групи діяльності «Фруктова стежка» дають підстави стверджувати, що

українські громади мали б активніше використовувати досвід Польщі й об'єднуватись у місцеві кластери громад на основі спільності цілей, незважаючи на наявність певних відмінностей між ними. За результатами дослідження встановлено, що три досліджувані громади мали однакові цілі розвитку, але виявлено нерівномірність досягнення окремих цілей стратегій у різних громадах. Тому об'єднання трьох сусідніх громад в один локальний кластер створить ефект масштабу і дасть змогу підвищити їхній потенціал для успішнішої реалізації поставлених цілей у стратегії розвитку, як це відбувається у сусідньому Люблінському воєводстві Республіки Польща.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної науково-прикладної проблеми – обґрунтування теоретико-методологічних і методичних засад стратегічного планування багатофункціонального сільського розвитку, визначено систему індикаторів впливу на ефективну реалізацію локальних стратегій територіальних громад України. Процеси євроінтеграції і пріоритетності сталого розвитку сільських територій, посилення співпраці між територіальними одиницями для підвищення ефективності зумовили вибір теми дослідження, в якому сформовано науково-методологічні та науково-практичні висновки і пропозиції, спрямовані на вирішення поставлених завдань у дисертаційному дослідженні. Це дозволило зробити такі висновки:

1. У теоретичному аспекті для парадигми сталого сільського розвитку в умовах інтеграції у європейський простір необхідним є затребуваність нової сучасної селозберігаючої моделі розвитку, яка б передбачала включення до економіки села несільськогосподарських функцій. З цією метою у дисертації запропоновано при стратегічному плануванні використовувати багатофункціональність сільського розвитку, як одну з основних категорій державної аграрної політики України.

2. У процесі проведення дослідження доведено, що стратегічне планування сталого сільського розвитку є одним із найефективніших механізмів реалізації довгострокової регіональної політики в Європейському Союзі, зокрема, для спрямування та активізації сільської спільноти. Тому при розробці національних стратегічних документів України, зокрема Комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій доцільно враховувати удосконалену в дисертації систему стратегічного планування сільського розвитку. Запропоновано на основі проведення наукового дослідження авторське трактування поняття «стратегічне планування сталого сільського розвитку» як процесу сукупного ряду послідовних дій, спрямованих на

поставлення і досягнення певного результату в довгостроковій перспективі на базі сценарної моделі багатофункціонального розвитку сільських територій.

3. Для визначення ефективності стратегічних документів на різних рівнях планування доцільно використовувати комплекс індикаторів (індикатори спроможності та змістовні індикатори). За основу в методології обрано ключовий стратегічний європейський документ за напрямком – Green Deal. Запропонована методологія дозволяє оцінити стратегії розвитку на відповідність пріоритетам діяльності територіальних громад.

4. Встановлено, що сучасний стан сільського розвитку України характеризується кризовими явищами в економіці та соціальною нерівністю. При цьому спостерігається пряма залежність сільського розвитку від економічного рівня розвитку сільських територій. Використання теоретичного та емпіричного досвіду країн Європейського Союзу дозволить наблизити національну політику щодо розвитку сільських територій до європейських стандартів і вимог відповідно до стратегічної мети економічної політики України.

5. За результатами дослідження розроблено модель сільського розвитку, сутність якої полягає у формуванні дієвого механізму налагодження співпраці між різними суб'єктами господарської діяльності. Ця модель може бути використана як місцевими громадами, так і при реалізації в Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року чи Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

6. Керуючись сучасними підходами щодо збалансованого багатофункціонального сільського розвитку, доведено необхідність поширення сільського підприємництва в Україні як основного фактору сільського розвитку. Це підтверджується тенденціями щодо зростання самозайнятості населення навіть в умовах війни. Отже, розвиток малого підприємництва в найближчому майбутньому має стати основним рушієм сільського розвитку. У зв'язку з цим доцільно в модель стратегічного планування сільського розвитку ввести компонент «розвиток сільського підприємництва».

7. Територіальне партнерство дає змогу дієвіше і масштабніше впливати на добробут сільських територій. Це доведено ефективною діяльністю Локальних груп, які функціонують в ЄС відповідно до програми LEADER в межах європейської програми розвитку сільських територій. За результатами дослідження запропоновано модель співпраці на місцевому рівні з використанням територіального партнерства, як успішного прикладу системного планування для забезпечення сталого сільського розвитку.

8. Розроблено модель взаємодії стратегічних документів для територіальних громад Львівської області із залученням територіального партнерства на різних рівнях планування. Результати дослідження на прикладі трьох громад свідчать про те, що територіальне партнерство сприятиме активізації підприємницького потенціалу жителів громади, створенню робочих місць, збільшенню власних надходжень до бюджету, збереженню місцевої культури та стилю життя.

9. З метою прийняття зважених управлінських рішень щодо інноваційного сільського розвитку обґрунтовано доцільність застосування стратегії Smart Villages (розумні села), яка сконцентрована на програмах – ефективні села, ланцюги постачання їжі та напоїв, підприємництво в сільській місцевості. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що концепція сільського розвитку Smart Villages є успішним прикладом позитивних трансформацій сільських територій в ЄС, які доцільно імплементувати в Україні. В основі запропонованої моделі лежить налагоджена співпраця з об'єднанням різних інституцій на місцевому рівні для стимулювання сільського розвитку.

10. У дисертаційній роботі узагальнено та систематизовано науково-методичні підходи щодо оцінки ефективності інноваційно-інвестиційного співробітництва на основі застосування моделі Triple Helix (потрійна спіраль). Апробацію проведено на прикладі Люблінського науково-технологічного парку, результати діяльності якого підтверджують ефективність цієї моделі на основі інтеграції держави, науки та бізнесу для стимулювання інноваційного розвитку, створюючи платформу для інноваційного розвитку сільських територій і

зміцнення економіки країни в цілому. Відповідно й запропоновано використання моделі Triple Helix як ключового інструменту для забезпечення сталого соціально-економічного і екологічного зростання сільських територій України.

11. Розроблено і запропоновано методика моніторингу оцінки стратегій територіальних партнерств для їх ефективної реалізації. Доведено доцільність проведення оцінки ефективності конкретного показника територіальної одиниці у відношенні до середньорегіонального (в розрахунку на 1 особу населення), що дозволяє оцінити прогрес реалізації стратегії. Застосування цієї методики на практиці дасть підстави стверджувати про рівномірний прогрес усіх територіальних одиниць, які входять до складу територіального партнерства.

12. Для активізації відтворювальних процесів при стратегічному плануванні інноваційного сільського розвитку в роботі обґрунтовано необхідність впровадження зеленої економіки для створення власної стратегії фінансової стабільності та раціонального використання природних ресурсів. На основі чинного стратегічного документа «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року», який безпосередньо пов'язаний з політикою сільського розвитку, доцільно застосувати успішний європейський досвід при підготовці планів повоєнної відбудови України.

13. Здійснено сценарне прогнозування для ефективного сільського розвитку на прикладі стратегії Добротвірської територіальної громади Львівської області, на основі методу раціональної оцінки розроблено бальну систему для визначення впливу сильних і слабких сторін на реалізацію конкретного завдання в стратегії розвитку. Універсальність методу полягає у відсутності обмежень щодо його застосування на різних рівнях ієрархічного поділу при розробці стратегії.

14. У дисертаційній роботі розроблено комплексну модель стратегічного планування локального сільського розвитку із застосуванням кластерного моделювання, через врахування спільних цілей щодо розвитку обраного пріоритетного сектору та запропоновано економіко-математичну модель оцінювання субстратегій локальних партнерства на основі показників багаторівневого розвитку економічної діяльності територіальних громад України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України: Інфографічний довідник. URL: <https://agribusinessinukraine.com>.
2. Агроновини України та світу. AgroPortal.ua URL: <https://agroportal.ua>.
3. Аналітичний портал Львівщини. URL: <https://apl.loda.gov.ua/portal/apps/sites/#/site>.
4. Байдала В. В., Бутенко В. М. Зарубіжний досвід кластеризації та можливості його застосування в Україні в умовах розвитку біоекономіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (1). С. 152-158.
5. Байдала В. В., Нагорний В. В. Економічна ефективність розвитку сонячної енергетики: аналіз світового досвіду. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 4. С. 30 – 37.
6. Байдала В. Вплив біоекономіки на продовольчу безпеку України. Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal. 2016. Vol. 2. No. 3. Pp. 48–59.
7. Белялов Т. Е. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. Київ : КНУТД, 2022. С. 66-67.
8. Бірюк С. В. Роль держави у фінансовому забезпеченні розвитку аграрного сектора в Україні. Ринок цінних паперів України. 2013. № 1-2. С. 33– 38.
9. Бородіна О. Соціальні інновації в системі сільського розвитку: концептуальні підходи. Економіка України. 2010. Вип. № 9. С. 68–77.
10. Бородіна О.М, Прокопа І.В., Фраєр О.В. Оцінка інклюзивності сільських спільнот у складі територіальних громад: кейс Локачинської ТГ. Український соціум/ 2021. №4. С. 85-96

11. Бородіна О.М., Прокопа І. В. Соціоекономічна складова розвитку сільського господарства і села на засадах агроєкології: науково-прикладні аспекти [Електронний ресурс] // Економіка України. - 2023. - № 5. - С. 82-96

12. Бородіна О.М., Прокопа І.В. Соціоекономічна складова розвитку сільського господарства і села на засадах агроєкології: науково-прикладні аспекти. Економіка України. 2023. № 5. С. 82—96.  
<https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.082>

13. Борщевській, V., Цибульська, J., Chemerys, V. Governance priorities for post-war development and European integration of rural local communities in Ukraine. *Studies in Agricultural Economics*, 2024, 126(2), С. 75–83.

14. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. С 30-35

15. Борщевський В., Василиця О., ЧЕХ М. (2022). Стратегічне планування як інституційний фетиш у публічному управлінні України: методологічні, професійні й етичні аспекти проблеми. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (2(62), 28-34.  
[https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-4](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-4)

16. Борщевський В., Чемерис В., Хомюк Н., Люблін В. Фінансово-інвестиційний потенціал розвитку регіонів України та перспективи його нарощування в умовах сучасних викликів глобалізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Т. 4(45), 2022, С. 212–222.

17. Борщевський В. В., Засадко В. В., Василиця О. Б. Західний регіон України в умовах сучасних викликів глобалізації: стратегічне планування розвитку в контексті наближення до ЄС. Регіональна економіка. 2022. №2(104). С. 25-34. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-3>.

18. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. 2018. Вип. № 5. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>.

19. Бурау Н. І., Антонюк В. С., Півторак Д. О. Методологія наукових



досліджень у галузі: практикум : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 58 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45871>.

20. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2014\\_1\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_2).

21. Бутенко Н. В. Реалізація стратегії партнерства між суб'єктами національної економіки. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. 2014. Вип. 1. С. 83–91.

22. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. НАН України/Інститут економіки промисловості. Київ: Вид-во ІЕП НАН України, 2015. 358 с.

23. Важинський Ф. А. Сутність і значення соціально-економічного розвитку сільських територій. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.5. С. 152–157.

24. Валінкевич Н. В., Орлова К. Є. Удосконалення економічного механізму оцінки стану розвитку туризму в регіоні. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2010. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2010\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_1_4).

25. Вдовенко Н. М. Методологізація галузевого державного управління на шляху адаптації економіки до умов та вимог Європейського Союзу. ScienceRise. 2015. № 5/3 (10). С. 39–45.

26. Вдовенко Н. М., Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5. № 4. С. 222–229.

27. Великомоствівська громада : Офіційний сайт Великомоствівської міської ради Львівської області. URL: <https://vmgromada.gov.ua>.

28. Венгерська Н. С. Сільський розвиток України в умовах євроінтеграції: проблеми та перспективи. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 4. С. 113-118.

29. Газуда С. М. Науково-теоретичні основи сутності сільського розвитку.

2013. ДВНЗ “УжНУ”. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.

30. Галасюк В. В. Індустріальні парки: світовий досвід та перспективи створення в Україні. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет ; редкол. : О. В. Ярощук (гол. ред.) та ін. 2018. Т. 28. № 1. Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка». С. 40–50.

31. Гарлицька Д. А. Побудова зеленої економіки – основна складова європейської інтеграції України. Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2017. Т. 27. № 2. С. 15–19.

32. Гнатенко Є. Ю. До питання формування інноваційних агровиробничих кластерів. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 2(14). С. 50–55.

33. Гончаренко І. В. Соціально-економічний розвиток сільських територій регіону: проблеми теорії та практики : монографія / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів, 2009. 370 с.

34. Гончаренко І.В. Впровадження підходів економік замкнутого циклу в територіальних громадах регіону. 2023. Інноваційна економіка. Вип. 1, С. 5-11.

35. Гончаренко ІВ. Організаційно-економічний потенціал інноваційного підприємництва у стратегічному розвитку регіональної економіки України. Інноваційна економіка, 2021 Вип. 1-2. С. 5-11.

36. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>.

37. Губені Ю. Е. Розвиток сільських територій: деякі аспекти європейської теорії і практики. Економіка України. 2007. № 4. С. 62–70.

38. Гудим К. Напрямки розвитку АПК України в контексті світової інтеграції. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2012. Вип. 4. С. 38–47.

39. Гуторова О. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. Вип. 4. С. 68–73. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2016\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_4_13).

40. Данилишин Б. Галузь, що приваблює економіку України. ГлавКом. 2013. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/bogdan-danilishin-rizik-obvalnoji-devalvaciji-grivni-zrostaie-652305.html>.

41. Дацко О. І. Вдосконалення стратегічного планування розвитку сільських поселень для зміцнення їх соціально-економічної безпеки. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2013. Вип. 6. С. 243–257. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2013\\_6\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2013_6_28).

42. Дерій Ж., Бутенко Н., Зосименко Т. Впровадження концепції циркулярної економіки: проблеми та перспективи. Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал Нац. ун-ту «Чернігівська політехніка». Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021. № 1(25). С. 54–63.

43. Діброва А. Д. Економічний розвиток: понятійно-категоріальний апарат. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. №181 (4). С. 134-142.

44. Дмитрієва В. А. Детерміновані та стохастичні коливання в економіках України та Польщі (Deterministic and stochastic fluctuations in the economies of Ukraine and Poland)/ Scientific journal «Economics and finance». Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles. - Les Editions L'Originale, Paris, France, 2016. P. 356–362.

45. Екологічна програма Добровірської громади на 2021 - 2022 роки (затверджена рішенням двадцять п'ятої сесії Добровірської селищної ради VIII скликання від 09.12.2022 №6). URL: <https://dobrotvirska-gromada.gov.ua/rishennya-25-sesii-vid-09122022-16-36-51-15-12-2022/>.

46. Ефективність використання потенціалу сектору комерційних послуг у забезпеченні соціально-економічного зростання регіонів України: наукова доповідь / НАН України ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» ; наук. редактор М. І. Мельник. Львів, 2020. 176 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

47. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року (м. Страсбург) : ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.1997 р. Офіційний вісник України від 03.04.2015 р. № 24. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).

48. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки : Проект від 26.10.2015 р. (не набрав чинності). URL: <https://ips.ligazakon.net/>.

49. Єрмаков О. Ю. Методологія економічного дослідження організаційних форм виробництва. Економіка АПК. 2003. № 1. С. 31–37.

50. Єрмаков О. Ю. Ресурсний потенціал сільських територій та особливості його відтворення і використання в аграрній сфері. Науковий вісник НУБіП України. 2011. Вип. 163. Ч. 3. С. 133–141.

51. Єрмаков О. Ю., Гнатенко Є. Ю. Нагорний В. В. Інноваційне забезпечення розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні: монографія. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2019. 183 с.

52. Єрмаков О. Ю., Костецька І. І. Роль індустріальних парків для стратегічного розвитку територій. Економічний простір : зб. наук. праць. № 174. Дніпро : ПДАБА, 2021. С. 90–94. DOI : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-16>.

53. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2014. Вип. 200 (2). С. 107–14.

54. Єрмаков О. Ю., Мельниченко В. В. Розвиток і використання біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ЦП “Компринт”, 2019. 237 с.

55. Єрмаков О. Ю., Погріщук Г. Б., Чернодон В. І. Основи методології наукових економічних досліджень : навч. посіб. Тернопіль : Вид-во «Підручники і посібники», 2009. 290 с.

56. Забуранна Л. В., Попрозман Н. В. Фактори впливу на формування стратегії економічного розвитку АПК в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2015. Вип. № 8. С. 111–119.

57. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 3-4. Ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>.

58. Зінчук Т. О., Куцмус Н. М. Методологічні підходи до оцінки умов та результатів сільського розвитку. Вісник Житомир. нац. агрокол. ун-ту: наук.-теор. зб. 2010. Т. 2. Вип. 1 (26). С. 3–11.

59. Зінчук Т. О., Усюк Т. В. Зелений туризм в умовах сталого розвитку та викликів світової економічної кризи. Проблеми економіки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2020, Вип. 3 (45). С. 11 – 17.

60. Ільчук М. М., Коновал І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності аграрної сфери. Економіка АПК. 2017. № 5(271). С. 51–58.

61. Ільчук М. М., Ус С. І., Дмитрук М. І., Ільчук О. М. Теоретичні засади розвитку підприємництва. Економіка АПК. 2020. № 3. С. 100–110.

62. Інформаційний ресурс новин агробізнесу. – [SEEDS.org.ua](https://www.seeds.org.ua). URL: <https://www.seeds.org.ua/>.

63. Ісаєва Н. І., Дегтярьова О. В. Стратегія «Україна - 2020»: оцінка незалежності системи стратегічних документів. Scientific journal «Economics and finance». Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles. - Les Editions L'Originale, Paris, France, 2016. P. 42–48.

64. Іщук Я. В., Горна М. О. Моніторинг реалізації стратегії сталого розвитку “Україна–2020”. Статистика в Україні та світі: стан, тенденції та перспективи розвитку : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. з нагоди Дня працівників статистики. К.: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2018. С. 35-39. URL : <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/3597>.

65. Калат Я. Я. Стимулювання розвитку індустріальних парків (на прикладі прикордонних регіонів Польщі). Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Світове господарство та зовнішньоекономічні відносини. 2020. Вип. 2 (142). С. 78–87. URL : <https://doi.org/10.36818/2071-4653->

2020-2-11.

66. Кваша С. М. Заходи аграрної політики в забезпеченні продовольчої безпеки. Продовольча та екологічна безпека у воєнний і післявоєнний часи: правові виклики для України та світу: тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної онлайн/офлайн конференції, 2022. С. 17-23.

67. Кваша С. М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика розвитку. Київ: ЗАТ “НІЧЛАВА”. 2000. 252 с.

68. Кваша С. М. Методологічний базис прийняття суспільних рішень в аграрній політиці. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 12-21.

69. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за районами та територіями територіальних громад (ТГ) з розподілом за ознакою статі керівника. URL: [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/oper/2021/t300122\\_21.docx](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/oper/2021/t300122_21.docx).

70. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за районами та територіями територіальних громад (ТГ) з розподілом за ознакою статі керівника. URL: [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/oper/2021/t300122\\_15.docx](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/oper/2021/t300122_15.docx).

71. Коблянська І. І. Інновації як основа стратегії регіонального розвитку в умовах переходу до «зеленої» економіки. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 17-28.

72. Колесников В. І. Світовий досвід розвитку сільських територій. Ефективна економіка : електронний журнал. 2014. Вип. 4. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/pdf/2\\_2016/7.pdf?op=1&z=2956](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/pdf/2_2016/7.pdf?op=1&z=2956).

73. Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 роки. Рішення Львівської обласної ради від 18.02.2021 № 57 «Про затвердження Комплексної програми підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 роки». URL: <https://loda.gov.ua/documents/34804>.

74. Корінець Р. Сільський розвиток. Посібник для фахівців з аграрного та сільського розвитку територіальних громад. Київ, 2023. 158 с.

75. Корінець Р. Я. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: формування і функціонування: методичні рекомендації. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 68.

76. Костецька І., Молдован Е. Методика оцінювання спроможності локальних стратегічних і програмних актів у сфері енергетики та енергоефективності, 2022. URL: <https://zenodo.org/records/8186396>.

77. Кравчук І., Ракович О. Підприємницький потенціал сільських територій як об'єкт наукових досліджень. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 2. Pp. 69–84.

78. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.

79. Лиса О. І., Лукашенко Т. В. Організаційно-економічний механізм створення індустріальних парків. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна*. 2014. Вип. 2. С. 172–181.

80. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток підприємництва в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК*. 2006. № 4. С. 3– 10.

81. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : кол. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової ; НАН України, Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи. Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2015. 356 с.

82. Мешко Н. П., Колесник В. В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5925>.

83. Міракін В. В. Сучасні тенденції розвитку сільськогосподарських кооперативів в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 173–181.

84. Названо ТОП-5 проблем сільського господарства України : Інформаційний портал Finance.ua. 2016. URL : <https://news.finance.ua/ua/news/-/371151/nazvano-top-5-problem-silskogo-gospodarstva-ukrayiny>.

85. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України : брошура / Гадзало Я. М., Жук В. М., Могилова М. М. та ін.; за ред. Я. М. Гадзала ; Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”. Київ : ННЦ “ІАЕ”, 2019. 40 с.

86. Нечипоренко О. М. Соціально-економічна сутність кооперування в сільському господарстві. Вісник аграрної науки. 2003. № 8. С. 60–63.

87. Нечипоренко О. М., Россоха В. В. Проблеми і перспективи розвитку фермерства в умовах воєнного і повоєнного періоду. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу». Київ, 2023. С. 250–253.

88. Новак І., Покотиленко Р. Зайнятість в Індустрії 4.0: визначаємо національні пріоритети. ZN.UA. 25.01.2019. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/zaynyatist-v-industriyi-4-0-viznachayemo-nacionalni-prioriteti300710.html>.

89. Олексюк Г. В. Індустріальні парки України: від концепції до реальності. Регіональна економіка. 2017. Вип. 1. С. 98–105.

90. Основи аграрного підприємництва / [Лупенко Ю. О., Саблук П. Т., Малік М. Й., Зіновчук В. В. та ін.] ; за ред. М. Й. Маліка. Київ : Інститут аграрної економіки, 2001. 582 с.

91. Офіційний вебпортал – Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» («УКАБ»). URL : <http://ucab.ua/ua>.

92. Офіційний вебпортал – Головне управління статистики у Львівській області. URL : <https://lv.ukrstat.gov.ua>.

93. Офіційний вебпортал – Департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації. URL : <https://agroprom.te.gov.ua>.

94. Офіційний вебпортал – Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

95. Офіційний вебпортал – Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/>.

96. Офіційний вебпортал – Інститут Громадянського Суспільства. URL:



<http://www.csi.org.ua>.

97. Офіційний вебпортал – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: [https://www.minregion.gov.ua/\\_cf\\_chl\\_tk=kABJ\\_mlqRiwA3YtE\\_JwfFoBg.gOvv2RFT28BGhChwJc-1683107172-0-gaNycGzNCpA](https://www.minregion.gov.ua/_cf_chl_tk=kABJ_mlqRiwA3YtE_JwfFoBg.gOvv2RFT28BGhChwJc-1683107172-0-gaNycGzNCpA).

98. Офіційний вебпортал – Тернопільська обласна адміністрація. URL: <http://www.oda.te.gov.ua>.

99. Офіційний вебпортал Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL : <https://minagro.gov.ua>.

100. Офіційний вебпортал. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>

101. Охота Ю. В. Підприємницька діяльність в аграрному секторі: сутність, організаційно-правова форма та інші основні аспекти. Ефективна економіка. 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/153.pdf).

102. Павлов О. І. Сільські території України: функціонально-управлінська модель : монографія. Одеса: Астропринт, 2009. 344 с.

103. Погріщук Б. В., Щербич В. В. Інноваційний потенціал регіонального розвитку в концепції циркулярної економіки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2022, Вип. 2 (60). С. 78–84.

104. Помаза-Пономаренко А. Л. Стратегія як засіб стабільного розвитку України/ International Scientific Journal. 2015, № 7. С. 12-15.

105. Поплавська О. М. Глобальні тренди у соціально-трудої сфері: вплив на зайнятість та оплату праці. Інфраструктура ринку. 2018. № 16. С. 158–163.

106. Попрозман Н. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку агропромислового виробництва на основі системного аналізу. Економіка АПК. 2015. № 4 (246). С. 35–41.

107. Попрозман Н. В. Формування стратегії економічного розвитку агропромислового виробництва: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2015. 300 с.

108. Постанова Верховної Ради України «Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України» від 14.04.2016 № 1099-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1099-19/paran7#n7>.

109. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text>.

110. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>.

111. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

112. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20 лютого 2003 р. № 555-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 24. Ст. 155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>.

113. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення умов підтримки виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії : Закон України від 21 липня 2020 р. № 810-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2020. № 50. Ст. 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/810-20>.

114. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17 червня 2020 р. № 711-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2020. № 46. Ст. 394. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/711-20>.

115. Про внесення змін до Комплексної програми підвищення енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваної енергетики у Львівській області на 2021-2025 роки : Розпорядження Львівської обласної військової адміністрації від 11.08.2022 р. № 249/0/5-22ВА. URL : <https://loda.gov.ua/documents/37390>.

116. Про внесення змін до Програми розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2021-2025 роки : Розпорядження Львівської обласної військової адміністрації від 15.07.2022 р. № 192/0/5-22ВА. URL: <https://loda.gov.ua/documents/35686>.

117. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

118. Про затвердження Інструкції з ведення погосподарського обліку в сільських, селищних та міських радах : Наказ Державної служби статистики України від 11.04.2016 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0689-16>.

119. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 2016. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>.

120. Про затвердження Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища на 2011-2015 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 577-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/577-2011-%D1%80>.

121. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Львівської області : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 1158-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1158-2015-%D1%80>.

122. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки : Указ Президента України від 3 грудня 1999 р. № 1529/99. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1529/99#Text>.

123. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року : Закон України від 21 грудня 2010 р. № 2818-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. № 26. Ст. 218. (втратив чинність на підставі Закону № 2697-VIII від 28.02.2019 р.). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/2818-17>.

124. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2019. № 16. Ст. 70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-19>.

125. Про селянське (фермерське) господарство : Закон України від 20 грудня 1991 р. № 2009-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 14. Ст. 186. (Закон втратив чинність на підставі Закону № 973-IV від 19.06.2003 р. ВВР. 2003. № 45. Ст. 363). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2009-12#Text>.

126. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

127. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

128. Про схвалення Концепції створення індустріальних (промислових) парків : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2006 р. № 447-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/447-2006-%D1%80>.

129. Програмний портал Інтегроване просторове планування об’єднаних територіальних громад. «Hromada». URL : <https://hromada.canactions.com>.

130. Прокопа І.В. Сільська складова територіальних громад у їх інклюзивному розвитку. Економіка і прогнозування, 2022, №1, с.124-140

131. Прокопа І.В., Institutional aspects of involving rural communities to the inclusive development of territorial communities. Ukr. socium, 2022, 3(82): 106-116/  
<https://doi.org/10.15407/socium2022.03.106> УДК 304.5:352.075:352.93

132. Прокопчук О., Усюк Т. Європейська модель інвестиційного забезпечення політики сільського розвитку. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2016. Vol. 2. No. 4. Pp. 149–160. URL: [www.are-](http://www.are-)

[journal.com](#) .

133. Прушківська Е. В., Ткачук А. М. Четверта промислова революція та модифікація зайнятості в Україні. Інноваційна економіка. 2020. № 5–6. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.2>.

134. Радехівська міська територіальна громада: Офіційний вебсайт. URL: <https://miskrada-radekhiv.gov.ua>.

135. Ріо-де-Жанейро – Йоганнесбург: паростки ноосферогенезу і відповідальність за майбутнє / за ред. Шевчука В. Я.; В. Я. Шевчук, Г. О. Білявський, Ю. М. Саталкін, В. В. Гетьман, В. М. Навроцький. Київ : Геопринт, 2002.

136. Розвиток різноукладності на селі: особливості, проблеми / В. В. Юрчишин та ін.; за ред. В. В. Юрчишина; Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”. Київ : ННЦ ІАЕ, 2004. 446 с.

137. Розвиток сільських територій в системі євроінтеграційних пріоритетів України : монографія / НАН України, Ін-т регіональних досліджень; наук. ред. В. В. Борщевський. Львів, 2012. 216 с. (Серія “Проблеми регіонального розвитку”).

138. Розрахунок горизонтального вирівнювання податкоспроможності бюджетів територіальних громад за надходженням податку на доходи фізичних осіб на 2023 рік - <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/1473893>.

139. Розумне село “Smart Village” : Інформаційно-аналітична система для автоматизації діяльності об’єднаних територіальних громад. URL: <https://sisoftware.biz/portfolio/smart-village>.

140. Роїк О. Р., Лущик М. В. Стратегічні напрями сталого розвитку туризму у Львівській області з урахуванням сучасного стану. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 17. С. 158–164. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/roik2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/roik2.htm)

141. Романова Л. В. Становлення підприємництва в сільському господарстві. Київ : ІАЕ, 1997. 272 с.

142. Руденко О. М., Козюра І. В. , Ткаленко Н. В. , Маргасова В. Г. Історія та теорія місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 226 с.

143. Рябошлик В. Четверта промислова революція: небачені можливості і передбачувані виклики. Економіст. 2017. № 6. С. 1–28.

144. Савенко Г. Є. Розвиток ринку продукції ягідних культур України в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023/1/1. С. 132–135.

145. Сільське господарство України : статистичний збірник / відп. за вип. О. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2021. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/09/zb\\_sg\\_20.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf).

146. Скидан О. В. Інституалізація розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. Ефективна економіка. 2013. № 7. С. 45–53.

147. Скіцько В. І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 5. С. 33–40.

148. Сокальська міська територіальна громада : Офіційний вебсайт. URL: <https://sokal-rada.gov.ua>.

149. Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій : матеріали до Сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників 9-10 листоп. 2005 р. Київ : УААН; ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2005. 83 с.

150. Станасюк Н. С. Аналіз стратегічного планування місцевого розвитку. Вісник Нац. унту “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 212–217.

151. Стратегія розвитку Великомоствівської об’єднаної територіальної громади на 2020-2027 роки : Затверджена рішенням XXXV чергової сесії VIII скликання Великомоствівської міської ради від 02.06.2019 р. № 1051. URL : <https://vmgromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-17-29-05-15-10-2019>.

152. Стратегія розвитку Добровірівської громади до 2027 року (затверджена рішенням № 2 двадцять п’ятої сесії VIII скликання від 09 грудня 2022 року). URL: <https://dobrotvirska-gromada.gov.ua/rishennya-25-sesii-vid-09122022-16-36-51-15-12-2022/>.

153. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років :

Рішення № 948 від 24.12.2019 р. URL: <https://loda.gov.ua/documents/49999>.

154. Стратегія розвитку Радехівської міської територіальної громади до 2027 року : Рішення № 4 від 21.12.2021 р. URL: <https://miskrada-radekhiv.gov.ua/pub-info/39903-strategiia-rozvitku-radexivskoyi-mtg>.

155. Стратегія розвитку Сокальської територіальної громади до 2027 року. 2021. URL: <https://sokal-rada.gov.ua/Pro-gromadu/stor-3>.

156. Строць Л. Якісні методи прогнозування попиту. Галицький економічний вісник. 2018. № 1. С. 113–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2018\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2018_1_14).

157. Талавиря М. П., Газуда М. В., Газуда Л. М. Розвиток сільських територій в Європейському Союзі: монографія. Ужгород : ФОП Сабов А. М., 2022. 504 с.

158. Талавиря М., Газуда Л., Газуда М. Перспективи розвитку біоекономіки замкнутого циклу в Україні. Геополітика України: історія і сучасність: зб. наук. праць. 2021. № 2 (27) С. 128-138.

159. Талавиря М., Косач І. (2023). Сучасні аспекти розвитку інфраструктури сільських територій. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 2 (30), С. 85–92. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-85-92](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-85-92).

160. Територіально-просторове планування використання земель в Україні: понятійний базис у контексті безпеки життєдіяльності людей / Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Скляр Ю. Л., Капінос Н. О. Агросвіт. 2021. № 15. С. 3–13. DOI : 10.32702/2306-6792.2021.15.3.

161. Тимошенко М. Систематизація проблем, структуризація цілей та заходів задля забезпечення сталого розвитку сільських територій. Вісник Житомирського агротехнічного коледжу, Серія Економічні науки. 2019. С. 5-9.

162. Ткачук В. А. Обґрунтування моделі соціально-економічного розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2015. № 7. С. 76-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2015\\_7\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_7_12).

163. Ткачук В. А. Розвиток соціальної інфраструктури сільських територій України в контексті їх сталого розвитку. Вісник аграрної науки Причорномор'я.

2013. Вип. 3. С. 69–80.

164. Третяк А. М., Третяк В. М. Зонування земель: законодавчий колапс та наукові засади планування розвитку землекористування об'єднаних територіальних громад. Агросвіт. 2020. № 23. С. 3–9. DOI : 10.32702/2306-6792.2020.23.3.

165. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

166. Український центр оцінювання якості освіти. URL: <https://zno.testportal.com.ua/opendata>.

167. Урядовий портал – Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL : <https://www.kmu.gov.ua>.

168. Фрідман Л. Стратегія: історія. Харків, 2024. 848 с.

169. Хвостіченко В. В., Кадикова І. М. Сценарний підхід до управління проектами стратегічного розвитку системи. Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», 22-23 листопада 2018 року. Харків. 2018. С. 403-405. URL : [http://eprints.kname.edu.ua/51187/1/ilovepdf\\_com-403-405.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/51187/1/ilovepdf_com-403-405.pdf).

170. Хомич Л. В. Стратегія регіонального розвитку і планування території. Стратегічні пріоритети. 2007. № 4 (5). С 142–149.

171. Чисельність наявного населення (за оцінкою) по регіонах, районах, територіальних громадах та населених пунктах станом на 01 січня 2022 року. URL: <https://data.gov.ua/dataset/cae08549-20f4-403d-9ce0-dd306ed9095c/resource/866abfd1-a09a-45b9-b98f-a64dec94bce6/download/225-chiselnist-naiavnogo-naselennia-za-otsinkoiu-po-regionakh-raionakh-teritorialnikh-gromadakh.xlsx>.

172. Шандова Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. №. 1 (79). С. 165–169.

173. Шашина М. В., Солосіч О. С., Місяйло О. В., Очеретяна О. В. Аналіз



стратегій регіонального розвитку в контексті імплементації засадничих положень концепції смарт-спеціалізації у національну політику розвитку регіонів. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8873>.

174. Шинкарук Л. В, Барановська І. В. Можливості імплементації досвіду стратегічного планування ЄС для України. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*, 2015. Т. 1. Вип. № 4. С. 82–89.

175. Шинкарук Л. В, Барановська І. В. Основні підходи до формування концепції розвитку агропродовольчого сектору економіки України. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*, 2016. Вип. 247. С.374–384.

176. Штімац М., Лич В., Юрченко Ю. Процес розроблення фінансової стратегії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. N 3(34), 126–132. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215437>.

177. Ярема Л. В. Розвиток сільського господарства Тернопільської області та його вплив на рівень життя сільського населення. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181 (1). С. 8–14.

178. Ярема Л. В., Замора О. І. Економічний потенціал сільського господарства Тернопільської області та можливості його ефективного використання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17 (2). С. 153–157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_17%282%29\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17%282%29_36).

179. A Framework for Indicators for the Economic and Social Dimensions of Sustainable Agriculture and Rural Development. European commission agriculture directorate-general. 5 February 2001. 39 p.

180. Adamowicz M. Wielofunkcyjne gospodarstwa rolne jako podmiot w rozwoju wsi i rolnictwa. 2004. Вип. 33. S. 25–42.

181. Adamowicz M., Zwolińska-Ligaj M. Konceptcja wielofunkcyjności jako

element zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing. 2009. Вып. 2 (51). S. 11–38.

182. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa – Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa – Portal Gov.pl. URL : <https://www.gov.pl/web/arimr>.

183. Aktualizacja Strategii zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa. Projekt diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej rolnictwa, rybactwa i obszarów wiejskich w Polsce. Ministerstwo Rolnictwa, 2018. URL : [https://zodr.pl/zasis/download/mrirw\\_06\\_04\\_2018\\_diagnoza.pdf](https://zodr.pl/zasis/download/mrirw_06_04_2018_diagnoza.pdf).

184. Allen C., Clouth S. A Guidebook to the Green Economy. Is. 1, Green Economy, Green Growth, and Low-Carbon Development-History, Definitions and a Guide to Recent Publications. UN Division for Sustainable Development, UNDESA. August 2012. URL : <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/GE%20Guidebook.pdf>.

185. Bański J. Contemporary typologies of rural areas in Poland – an overview of methodological approaches. Przegląd Geograficzny 86. 2014. Vol. 4. Pp. 441–470. URL : <https://doi.org/10.7163/PrzG.2014.4.1>.

186. Bański J. Koncepcje systemowego wsparcia przedsiębiorczości. IGiPZ PAN, FDPA, Warszawa. 2014.

187. Bański J. Problematyka definicji i zasięgu przestrzennego obszarów wiejskich i stref podmiejskich. 2012. Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum, Vol. 11 (3). Pp. 5–15.

188. Bański J. Changes in agricultural land ownership in Poland in the period of the market economy. Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika) 57. 28 February 2011. Вып. 2. Pp. 93–101. URL : <https://doi.org/10.17221/18/2010-AGRICECON>.

189. Bański J., Bednarek-Szczepańska M., Czapiewski K. Miejsce obszarów wiejskich w aktualnych strategiach rozwoju województw: kierunki i cele rozwoju a rzeczywistość. Studia obszarów wiejskich. T. 19. Warszawa : Komisja Obszarów Wiejskich, Polskie Tow. Geograficzne : PAN IGiPZ, 2009.

190. Baran P., Gdakowicz A. (2016). Diagnozowanie efektywności funkcjonowania lokalnych grup działania – aspekty prakt. Studia i Prace WNEIZ US N45/2, p. 107-120.

191. Baran-Zgłobicka B., Godziszewska D., Zgłobicki W. The Flash Floods Risk in the Local Spatial Planning (Case Study: Lublin Upland, E Poland). Resources 10. 2021. Vol. 2. URL: <https://doi.org/10.3390/resources10020014> .

192. Blakely, Edward J., Ted K. Bradshaw. Planning local economic development: theory and practice. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif : Sage, 2002.

193. Brańka P, Jopek D., Musiał-Malago' M. Rola infrastruktury instytucjonalnej w rozwoju lokalnym na przykładzie lokalnych grup działania w woj. Małopolskim, [w:]. B Infrastruktura w rozwoju regionalnym i lokalnym. Wybrane problemy, 244. Warszawa : CeDeWu, 2015.

194. Brańka P. Rola lokalnych grup działania w rozwoju turystyki aktywnej na obszarach górskich województwa podkarpackiego. 2015. Vol. 256. Pp. 53–70.

195. Brooks, Michael P. Planning theory for practitioners. Chicago, III: Planners Press, American Planning Association, 2002.

196. Business Link. Business support in England. URL: <https://www.businesslink.gov.uk>.

197. Chandler A. D. Strategy and Structure. The History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT, Press, 1962.

198. Cieślak M. Organizacja procesu prognostycznego. Prognozowanie gospodarcze. Wyd. 4. Wrocław : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008. 368 s.

199. Climate Action «2050 Long-Term Strategy». URL [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy_en).

200. Common Agricultural Policy, 31.01.2023. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/cap-introduction/> .

201. Community Enterprise. URL : <https://communityenterprise.co.uk/>.

202. Cork 2.0 Declaration : “A Better Life in Rural Areas”. European Commission. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. LU : Publications Office, 2016. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2762/370418> .

203. Czarnecki A. O spójności w planowaniu strategicznym dla rozwoju obszarów wiejskich. T. XVII. Vol. Zeszyt 6. 15.12.2015. Pp. 44–49.

204. Czarnecki A. Obszary wiejskie, urbanizacja wsi, rozwój wielofunkcyjny. rolnictwo wielofunkcyjne - przegląd pojęć. Uwarunkowania i kierunki przemian społeczno-gospodarczych na obszarach wiejskich, 450. Warszawa : Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, 2005. URL: [https://www.irwirpan.waw.pl/~ibukraba/r1\\_rylska\\_2005.html](https://www.irwirpan.waw.pl/~ibukraba/r1_rylska_2005.html) .

205. Czarnecki A. Przemiany funkcji pozarolniczych na obszarach wiejskich województwa lubelskiego 7. 2005. Vol. 4. Pp. 63–69.

206. Czarnecki A. Rola urbanizacji w wielofunkcyjnym rozwoju obszarów wiejskich. Problemy rozwoju wsi i rolnictwa. Warszawa : Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, 2009.

207. Czyżewski A. Wydatki budżetowe w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2014–2020 – problem niedoboru środków. Studia i Prace WNEiZ 41. 2015. Pp. 159–72. URL : <https://doi.org/10.18276/sip.2015.41/2-14> .

208. Daniels T. Smart Growth: A New American Approach to Regional Planning. Planning Practice and Research. Vol. 16, 2001. Pp. 271–79. URL: <https://doi.org/10.1080/02697450120107880>.

209. Declaration on Green Growth Adopted at the Meeting of the Council at Ministerial Level on 25 June 2009. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/env/44077822.pdf> .

210. Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju, 1992. URL : <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html>.

211. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej rolnictwa, obszarów wiejskich i rybactwa w Polsce. Dokument służący opracowaniu Strategii zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2019.

212. Drobniaak A, Frenkiel W. Planowanie portfela projektów w skali lokalnej. Katowice : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2001.

213. Drucker Peter F. Entrepreneurial Strategies. California Management Review 27. 1985. Vol. 2. Pp. 9–25. URL : <https://doi.org/10.2307/41165126> .

214. EUR-Lex. Raport Komisji Brundtland 1987. Official Journal of the European Union. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable\\_development](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development).

215. EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. KOMISJA EUROPEJSKA, 2010. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF>.

216. European Commission. Directorate General for Agriculture and Rural Development. Digital and Social Innovation in Rural Services. LU : Publications Office, 2018. URL : <https://data.europa.eu/doi/10.2762/814170>.

217. Evaluation on the impact of LEADER on Balanced Territorial Development. The European Commission concluded its evaluation and published its related report. Report publication: July 2024. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/rural-areas/evaluation-impact-leader-balanced-territorial-development\\_en?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR1fwHjKR63hBmp\\_coT7\\_DAsIDE0NVlaaVJH7b-vowRF9lsAhD0rLbZBicI\\_aem\\_UcwggP3aw1\\_GxUji9qLnLA](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/rural-areas/evaluation-impact-leader-balanced-territorial-development_en?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR1fwHjKR63hBmp_coT7_DAsIDE0NVlaaVJH7b-vowRF9lsAhD0rLbZBicI_aem_UcwggP3aw1_GxUji9qLnLA)

218. Furmankiewicz M., Janc K., Macken-Walsh Á. Implementation of the EU LEADER Programme at Member-State Level: Written and Unwritten Rules of Local Project Selection in Rural Poland. Journal of Rural Studies 86. August 2021. Pp. 357–65. URL : <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.05.020>.

219. Gawroński H. Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych. Wydanie I. Warszawa : Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2010.

220. Godet M. Prospective et planification stratégique. Paris : Economica, 1985.

221. Góralski A. Zadanie, metoda, rozwiązanie. Warszawa : Naukowo-Techniczne, 1977.

222. Gordon G. Strategiczny plan dla gminy : jak osiągnąć sukces. Warszawa : Agencja Rozwoju Komunalnego, 1998.

223. Górniak J., Mazur S. Zarządzanie strategiczne rozwojem. Warszawa : Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2012. URL: <https://www.euroreg.uw.edu.pl/>

[dane/web\\_euroreg\\_publications\\_files/1210/zarzadzanie\\_strategiczne\\_rozwojem.pdf](#) .

224. Gościński J. Sterowanie i planowanie: ujęcie systemowe. Warszawa : PWE, 1982.

225. Guzal-Dec D. Intelligent Development of the Countryside – The Concept of Smart Villages : Assumptions, Possibilities and Implementation Limitations. *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne* 11. Vol. 3. 01 September 2018. Pp. 32–49. URL : <https://doi.org/10.2478/ers-2018-0023> .

226. Hediger W. Agriculture’s Multifunctionality, Sustainability, and Social Responsibility. 82nd annual conference of the Agricultural Economics Society (AES) at the Royal Agricultural College, Cirencester, Gloucestershire, UK. April 2008. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/7010962.pdf>.

227. Heyets, V., Borodina, O., & Prokopa, I. (2024). Inclusiveness as a direction and vision of rural development in Ukraine: conceptual basis. *Economy of Ukraine*, 63(11 (708), 3–20. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.11.003>

228. Highlands and Islands Enterprise. Iupporting businesses & communities. URL : <https://www.hie.co.uk/>.

229. Honcharenko O., Honcharenko I. Influence of the M&A of Agricultural Companies on the Development of the Rural Areas. *Economic Affairs (New Delhi)* , 2023, 68, P. 765-771.

230. Honcharenko, I., & Shyshpanova, N. (2022). Agricultural insurance as a condition for sustainable development of rural areas. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 26(1), 59–68. [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-6](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-6)

231. Honcharenko, Nataliya Shyshpanova. Innovation as factor of the labor resources of rural areas reserve. *Research for Rural Development* , 2021, 36, P. 174-179.

232. Intelligent village. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich na zlecenie. Warszawa : Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Warszawie, 2019.

233. International Assessment of Agricultural Knowledge, Science, and Technology for Development (Project), Beverly D. McIntyre, red. Global report.

Agriculture at a crossroads. Washington. DC : Island Press, 2009.

234. Jezierska-Thöle A. Rozwój obszarów wiejskich Polski Północnej i Zachodniej oraz Niemiec Wschodnich: Rural development of North and West Poland and East Germany. Toruń : Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2018.

235. Jurgie K. Pakt dla obszarów wiejskich 2020 (2030). Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2018. URL: [http://www.krir.pl/files/Pakt\\_dla\\_obszar%C3%B3w\\_wiejskich.pdf](http://www.krir.pl/files/Pakt_dla_obszar%C3%B3w_wiejskich.pdf) .

236. Kachala C. B., Ivanochko B. Development of the infrastructure component as a means of recreational and tourist growth of the united territorial communities in Ivano-Frankivsk oblast. Ecological Safety and Balanced Use of Resources. 2020. № 1 (21). Pp. 91–100. URL: [https://doi.org/10.31471/2415-3184-2020-1\(21\)-91-100/](https://doi.org/10.31471/2415-3184-2020-1(21)-91-100/).

237. Kaminski W. Warianty wielofunkcyjnego rozwoju wsi – uwarunkowania przestrzenne [w:] Zeszyty Naukowe AR im. H. Kołłątaja w Krakowie, Sesja Naukowa 295, Z. 43. Kraków, 1995. S. 19–25.

238. Klasik A. Badania przyszłości regionu metodą scenariuszy – sformułowanie problemu. B Studia Nad Ekonomiką Regionu. Vol. 15. Katowice : Śląski Instytut Naukowy, 1986.

239. Klasik A. Planowanie strategiczne. Warszawa : PWE, 1993.

240. Kłodziński M. Wielofunkcyjny rozwój terenów wiejskich w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Warszawa : Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, 1996.

241. Kłodziński M. Zagrożenia i szanse stojące przed rozwojem sektora przedsiębiorczości wiejskiej. Wieś i Rolnictwo 2: s. 125-138. URL: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=305909>

242. Knickel K., Renting H. Methodological and Conceptual Issues in the Study of Multifunctionality and Rural Development. Sociologia Ruralis. Vol. 40, 2000. Pp. 512–528. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00164> .

243. Koblinska I. Pragmatic Dimension of Sustainable Development Concept: From Green to Circular Economy. Advances in Sustainable Development and

Management of Environmental and Natural Resources, V.2: 37-V2: 58, 2021. – <https://doi.org/10.1201/9781003187455>.

244. Kołodziejczak A. Koncepcja zintegrowanego rozwoju rolnictwa i wsi a wiejskie obszary funkcjonalne. 2017. Vol. 37. Pp. 41–49.

245. Kołodziejczak A. Modele rolnictwa a zróżnicowanie przestrzenne sposobów gospodarowania w rolnictwie polskim. Seria Geografia / Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Nr 90. Poznań : Wydawn. Naukowe Uniwersytetu UAM, 2010.

246. Kołodziejczak A. Obszary wiejskie w zintegrowanym planowaniu rozwoju. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 2021. URL: [https://wgseigp.amu.edu.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0029/299072/Obszary-wiejskie-w-zintegrowanym-planowaniu-rozwoju.pdf](https://wgseigp.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0029/299072/Obszary-wiejskie-w-zintegrowanym-planowaniu-rozwoju.pdf) .

247. Kołomycew A., Pawłowska A. (2013). Partnerstwa międzysektorowe w rozwoju obszarów wiejskich na przykładzie Lokalnych Grup Działania w województwie podkarpackim. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2 (52), 62-80. <https://doi.org/10.7366/1509499525204>.

248. Koblianska I., Kalachevska L. Problems of the Institutional-Legal and Organizational Provision of Systemic Innovation Policy: the Case of Ukraine. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe* Volume 22, Number 1, 2019. P. 53–73.

249. Komorowski Ł. Smart Initiatives in a Suburban Community: An Example From the Holy Cross Mountains in Poland. *Mountain Research and Development* Vol. 42, 2022. URL: <https://doi.org/10.1659/MRD-JOURNAL-D-21-00037.1> .

250. Komorowski Ł., Stanny M. Smart Villages: Where Can They Happen? *Land* 9. Вып. 5. 14 May 2020. 151 p. URL : <https://doi.org/10.3390/land9050151>.

251. Komorowski S. Scenariusz jako metoda diagnozy i prognozy. Warszawa : Uniwersytet Warszawski, Instytut Gospodarki Przestrzennej, 1988. URL: [https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web\\_euroreg\\_publications\\_files/3375/12.scenariusz\\_jako\\_metoda\\_diagnozy\\_i\\_prognozy.pdf](https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/3375/12.scenariusz_jako_metoda_diagnozy_i_prognozy.pdf) .

252. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030. *Monitor Polski*



– rok 2012 poz. 252 INFOR.PL. URL: <https://www.infor.pl/akt-prawny/MPO.2012.059.0000252,uchwala-nr-239-rady-ministrow-w-sprawie-przyjecia-koncepcji-przestrzennego-zagospodarowania-kraju-2030.html> .

253. Kopaliński W. Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Wyd. 16, Rozszerzone. Biblioteka domowa. Warszawa : Wiedza Powszechna, 1988.

254. Kostetska I. The importance of the functioning of agricultural producer's groups for ensuring the development of rural areas in Ukraine. Przegląd Europejski. Вип. 1 (2022). 05 May 2022. URL : <https://doi.org/10.31338/1641-2478pe.1.22.8> .

255. Kostetska I. Planowanie strategiczne rozwoju obszarów wiejskich: przykład Ukrainy i Polski. Lwów : Wydawnictwo“Foliant”, 2021.

256. Kostrowicki J. Obszary wiejskie jako przestrzeń wielofunkcyjna. 1976. Vol. 48 (4). Pp. 601–611.

257. Kot J. Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego. Uniwersytet Łódzki, 2003.

258. Kotarbiński T. Traktat o dobrej robocie. Wrocław : Ossolineum, 1982. URL: [https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2019/06/Kotarbinski\\_Traktat-o-dobrej\\_robocie-20.pdf](https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2019/06/Kotarbinski_Traktat-o-dobrej_robocie-20.pdf) .

259. Kotler P., Murphy E. P. Strategic planning in higher education. The Journal of Higher Education, 52. 1981. Pp. 470-489.

260. Kozak M. Ukraina stawia na latyfundia, 2020. URL: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/ukraina-stawia-na-latyfundia/> .

261. Kozyra J., Żyłowska K., Pudełko R., Świtaj L., Kozak M. Diagnoza i prognoza warunków produkcji rolniczej w Polsce w wyniku oddziaływania ekstremalnych zjawisk meteorologicznych i hydrologicznych. Klęski żywiołowe a bezpieczeństwo wewnętrzne kraju. Warszawa : Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej Państwowy Instytut Badawczy, 2012. Pp. 265–77. URL: <https://www.imgw.pl/sites/default/files/2020-08/klimat-tom-iii-kleski-zywiolowe-a-bezpieczenstwo-wewnetrzne-kraju-min-new.pdf> .

262. Krajowy Plan Działań w zakresie energii ze źródeł odnawialnych». Ministerstwo Gospodarki, 2010. URL: [https://wfosigw.wroclaw.pl/files/download\\_pl/](https://wfosigw.wroclaw.pl/files/download_pl/)

[769\\_krajowy-plan-dzialania-w-zakresie-energii-ze-zrodel-odnawialnych.pdf](#) .

263. Krajowy plan działań w zakresie zrównoważonych zamówień – Urząd Zamówień Publicznych. 2012. URL: <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/projekty/krajowy-plan-dzialan-w-zakresie-zrownowazonych-zamowien> .

264. Kravchenko O. Моделювання Стратегічного Розвитку Університету (The Simulation of the University's Strategic Development). SSRN Electronic Journal, 2017. URL : <https://doi.org/10.2139/ssrn.3562937> .

265. Kucherenko, S., & Levaieva, L. (2017). Concepts of Ukraine's social and economic development. *University Economic Bulletin*, (32/1), 65-71. Retrieved from <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/296>.

266. Lokalna Strategia Rozwoju Gminy Puchaczów na lata 2018-2025. URL: [https://www.puchaczow.pl/asp/pliki/2022/strategia\\_rozwoju\\_gminy\\_puchaczow\\_na\\_lata\\_2018-2025.pdf](https://www.puchaczow.pl/asp/pliki/2022/strategia_rozwoju_gminy_puchaczow_na_lata_2018-2025.pdf).

267. Lorenc H., ред. Klęski żywiołowe a bezpieczeństwo wewnętrzne kraju. Wpływ zmian klimatu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo : zmiany, skutki i sposoby ich ograniczenia, wnioski dla nauki, praktyki inżynierskiej i planowania gospodarczego. T. 3. Warszawa : Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej, Państwowy Instytut Badawczy, 2012.

268. Mackiewicz M. Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Warszawa : Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2008. URL: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/1472.pdf>.

269. Marchesnay M. Zarządzanie strategiczne – geneza i rozwój. Warszawa : Poltext, 1994.

270. Marhasova V. G., Klymenko T.V., Hnedina K.V. Region development financial potential essence and strengthening strategy. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine. Collective monograph. Vol. 2. "Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2016. Pp. 435 – 453.

271. Markowski T. Zarządzanie rozwojem miast. Warszawa : PWN, 1999.

272. McGlynn Derek Europäische Kommission, European Network for Rural Development, i Europäische Kommission, ред. Digital and Social Innovation in Rural

Services. Manuscript text finalised during June 2018. Projects Brochure / European Network for Rural Development. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2018.

273. Michna W. Aktualizacja prognoz w zakresie struktury i liczby gospodarstw rolnych oraz pogłowia zwierząt gospodarskich w Polsce w perspektywie 2020 r. w świetle wstępnych wyników PSR-2010 r. Ekspertyza wykonana na zlecenie MRiRW w związku z opracowywaniem strategii. Warszawa, IERiGŻ-PIB w Warszawie, 2011.

274. Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego Chodel gmina Chodel. Uchwała Nr LII/279/2014 Rady Gminy Chodel z dnia 12 listopada 2014 r. URL: <https://planyzagospodarowania.pl/plan/lubelskie/opolski/chodel/chodel/448657/szczegoly> .

275. Miniszewski M. Dwie dekady rozwoju polskiego rolnictwa. Innowacyjność sektora rolnego w XXI wieku, Kutwa, K. (współpr.), Polski Instytut Ekonomiczny. Warszawa, 2021. 44 p.

276. Miszczuk A. Rozwój Obszarów Wiejskich w Regionalnych Dokumentach Strategicznych 2014-2020 (Na Przykładzie Województw Lubelskiego i Podkarpackiego). Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN. 2014. Vol. 156. Pp. 219–243.

277. Multifunctionality: Towards an Analytical Framework. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001.

278. Musiał-Malago M., Marcisz J. Lokalne grupy działania i ich działalność na obszarach wiejskich na przykładzie województwa małopolskiego. 2019. Nr 1 (3). Pp. 158–171.

279. National Bank of Ukraine. 2022. Inflation Report, January 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q1\\_en.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1_en.pdf?v=4).

280. Obszary wiejskie w Polsce w 2014 r. Warszawa–Olsztyn : Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Olsztynie, 2016.

281. Obszary wiejskie w Polsce w 2016 r. Warszawa–Olsztyn : Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Olsztynie, 2016. URL: [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5507/2/3/1/obszary\\_wiejskie\\_w\\_polsce](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5507/2/3/1/obszary_wiejskie_w_polsce)

w 2016.pdf .

282. Obszary wiejskie w zintegrowanym planowaniu rozwoju / Kołodziejczak A., Bul R., Kaczmarek U., Sieniecka A., Szczepańska M., Wojtyra B. Poznań : Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 2021.

283. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 września 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo ochrony środowiska. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210001973> .

284. Official website of the European Union. The European Network for Rural Development (ENRD) – European Commission. URL: [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en) .

285. Official website. Parlament Europejski. URL: <https://www.europarl.europa.eu/portal> .

286. Official website. Polska Smakuje. URL : <https://www.polskasmakuje.pl> .

287. Oficjalna strona internetowa Unii Europejskiej. Główna polityka inwestycyjna UE. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/policy/what/investment-policy](https://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/what/investment-policy) .

288. Oficjalny portal internetowy GUS. Stan i ruch naturalny ludności w województwie lubelskim w 2019 r. lublin.stat.gov.pl. URL: <https://lublin.stat.gov.pl/opracowania-biezace/opracowania-sygnalne/ludnosc/stan-i-ruch-naturalny-ludnosc-w-wojewodztwie-lubelskim-w-2019-r-,1,19.html> .

289. Oficjalny portal internetowy S. A. Polska Agencja Inwestycji i Handlu. URL: <https://www.paih.gov.pl/pl> .

290. Oficjalny portal internetowy. Główny Urząd Statystyczny (GUS). URL: <https://stat.gov.pl/> .

291. Oficjalny portal internetowy. Gmina Chodel. URL: <https://chodel.gmina.pl/> .

292. Oficjalny portal internetowy. Gmina Karczmiska. URL: <https://karczmiska.pl/> .

293. Oficjalny portal internetowy. Gmina Konin. URL : <https://www.konin.pl> .

294. Oficjalny portal internetowy. Gmina Poniatowa. URL: <http://um.poniatowa.pl> .

295. Oficjalny portal internetowy. Gmina Wilków. URL: <http://gminawilkow.pl> .

296. Oficjalny portal internetowy. Krajowa Rada Spółdzielcza. URL: <https://www.krs.org.pl> .

297. Oficjalny portal internetowy. Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (KSOW). URL: [https://ksow.pl/index.php?par=4156&tx\\_ggfontsize\\_pi%255Baction%255D=smaller](https://ksow.pl/index.php?par=4156&tx_ggfontsize_pi%255Baction%255D=smaller) .

298. Oficjalny portal internetowy. Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa. URL: <https://www.gov.pl/web/kowr> .

299. Oficjalny portal internetowy. LGD Owocowy Szlak. URL: <http://www.lgdowocowyszlak.pl> .

300. Oficjalny portal internetowy. Lubelski Park Naukowo-Technologiczny S.A. URL : <https://lpnt.pl/o-parku> .

301. Oficjalny portal internetowy. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony> .

302. Oficjalny portal internetowy. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. URL: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo>.

303. Oficjalny portal internetowy. Portal Funduszy Europejskich – Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. URL: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/>.

304. Oficjalny portal internetowy. Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce – SOOIPP. URL : <https://www.sooipp.org.pl/>.

305. Oficjalny portal internetowy. Urząd Gminy Łaziska». URL: [https://laziska.bip.lubelskie.pl/index.php?id=76&action=details&document\\_id=1169830](https://laziska.bip.lubelskie.pl/index.php?id=76&action=details&document_id=1169830).

306. Oficjalny portal internetowy. Urząd Miasta Józefów nad Wisłą. URL : [https://ugjozefow.bip.lubelskie.pl/index.php?id=76&action=details&document\\_id=310109](https://ugjozefow.bip.lubelskie.pl/index.php?id=76&action=details&document_id=310109).

307. Oficjalny portal internetowy. Urząd Miejski w Opolu Lubelskim. URL :

<https://opolelubelskie.pl>.

308. Oficjalny portal internetowy. Urząd Statystyczny w Lublinie. URL : <https://lublin.stat.gov.pl>.

309. Okuniewski J. Bezrobocie a pozarolnicze funkcje wsi. Sesja Naukowa 295. 1995. Вип. Z. 43. Pp. 11–17.

310. Osipchuk, A., Skydan, O., Valinkevych, N., Tyshchenko, S., & Lunov, A. (2023). Innovative Ecotourism Product Development Based on the Use of Geographic Information Technologies. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 32(1), 164-177. <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112316>.

311. Ossowicz T. Metoda ustalania kolejności przedsięwzięć polityki przestrzennej miasta wielkiego. Wrocław : Oficyna Wyd. Polit. Wrocławskiej, 2003.

312. Paneva V. EU Action for Smart Villages. Text. Komisja Europejska 12. April 2017. URL : [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/news/eu-action-smart-villages\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/news/eu-action-smart-villages_en).

313. Patrick L. Przegląd obszarów wiejskich UE Nr 26. 2018. Вип. 26. 52 p. URL : <https://doi.org/ISSN 1831-5313>.

314. Pawłowska K. Przeciwdziałanie konfliktom wokół ochrony i kształtowania krajobrazu. Kraków : Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, 2008.

315. Pearce David W., Markandya A., Barbier E. Blueprint for a green economy. London : Earthscan, 1989.

316. Penc J. Strategie zarządzania. Warszawa : Agencja Wydawnicza Placet, 1994.

317. Plan zagospodarowania Chodel LII/279/2014 szczegóły. URL : <https://planyzagospodarowania.pl/plan/lubelskie/opolski/chodel/chodel/448657/szczegoly>.

318. Pondel H. Rola samorządu gminnego w stymulowaniu rozwoju obszarów wiejskich. *Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu*, 2017. Pp. 109–131.

319. Poradnik dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020. Warszawa : Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi., 2015. 89 s.

320. Portal Interoperacyjności i Architektury. Polityka Energetyczna Polski do 2040 r. (PEP2040) – Portal Interoperacyjności i Architektury – Portal Gov.pl. URL : <https://www.gov.pl/web/ia/polityka-energetyczna-polski-do-2040-r-pep2040>.

321. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. N 1. P. 86.

322. Potoczek A., Stępień J. Podstawy strategii rozwoju lokalnego i regionalnego. Bydgoszcz : Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, 2008.

323. Presentation by Bob Watson Agriculture at a Crossroads (IAASTD). UNEP. March 2 2009. P. 10. URL : [http://www.islandpress.org/assets/518\\_iaastdbooklaunchatunepfeb.pdf](http://www.islandpress.org/assets/518_iaastdbooklaunchatunepfeb.pdf) .

324. Prognoza ludności na lata 2014–2050. Główny Urząd Statystyczny (GUS), 2014. URL : [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata\\_2014\\_-\\_2050.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza_ludnosci_na_lata_2014_-_2050.pdf) .

325. Program na Rzecz Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich SAPARD. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1268/99 z dnia 21 czerwca 1999 r. oraz Rozporządzenie KE (WE) nr 2222/2000 z dnia 7 czerwca 2000 r. URL : <https://www.gov.pl/web/arimr/sapard> .

326. Program ochrony powietrza dla strefy lubelskiej. Samorząd Województwa Lubelskiego, 2020. URL : [https://www.lubelskie.pl/file/2020/02/POP\\_strefa\\_lubelska\\_0602.pdf](https://www.lubelskie.pl/file/2020/02/POP_strefa_lubelska_0602.pdf) .

327. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014 – 2020. URL : <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-program-rozwoju-obszarow-wiejskich-2014-2020-prow-2014-2020> .

328. Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 (PROW 2014-2020). «LEADER». URL : <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/leader> .

329. Radzikowska B. Scenariusze. Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania. Pp. 223–43.4. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008.

330. Rocznik demograficzny 2019. Warszawa : Główny Urząd Statystyczny (GUS), 2020. URL: <https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/>

[defaultaktualnosci/5515/3/14/1/rocznik\\_demograficzny\\_2020.pdf](#).

331. Rolnictwo i gospodarka żywnościowa w Polsce. Warszawa : Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, 2016.

332. Rosner A. Uwarunkowania i kierunki przemian społeczno-gospodarczych na obszarach wiejskich: = Determinants and directions of socio-economic change in rural areas. Problemy Rozwoju Wsi i Rolnictwa. Warszawa, 2005.

333. Rowiński Ja. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. 2008. Vol. 3. 190. Pp. 23–29.

334. Rozwój obszarów wiejskich. 26 April 2023. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development\\_pl](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_pl) .

335. Rynek Ziemi Rolniczej. Stan i perspektywy. 2017. Vol. 20. 50 s.

336. Ryszawska B. Zielona gospodarka: teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej = Green economy: theoretical grounds of the concept and the measure of its implementation in the European Union. Seria Monografie i Opracowania, nr 247. Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013.

337. Sadura P., Murawska K., Włodarczyk Z. Wieś w Polsce 2017: diagnoza i prognoza. Warszawa : Fundacja Wspomagania Wsi, 2017. URL: <https://poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2017/10/Wies-w-Polsce-2017-Diagnoza-i-Prognoza-Raport-FWW-pelny.pdf> .

338. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej Gov.pl. URL : <https://www.gov.pl>.

339. Śleszyński P. Identyfikacja i ocena wybranych zjawisk demograficznych w Polsce (ze szczególnym uwzględnieniem wsi i relacji miasto–wieś). Warszawa : Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, 2016.

340. Smart villages revitalizing rural services. 26. EU Rural Review, 2018. URL: [https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/enrd\\_publications/publi-enrd-rr-26-2018-en.pdf](https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/enrd_publications/publi-enrd-rr-26-2018-en.pdf) .

341. Sołtys J. Metody planowania strategicznego gmin z uwzględnieniem aspektów przestrzennych i rozwoju zrównoważonego : monografie / Politechnika



Gdańska 87. Gdańsk : Wydawn. Politechniki Gdańskiej, 2008.

342. Stanny M. Wieś, obszar wiejski, ludność wiejska – o problemach z ich definiowaniem. *Wielowymiarowe spojrzenie*. 2014. Vol. 1 (162). Pp. 123–138.

343. Stanny M., Rosner A., Komorowski Ł. Monitoring rozwoju obszarów wiejskich. Etap III. PL: Fundacja na rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, 2018. URL: <https://doi.org/10.7366/90066MROWIII>.

344. Stasiak A., Zgliński W. Podstawowe problemy obszarów wiejskich na przełomie XX-XI wieku. Wpływ przekształceń strukturalnych rolnictwa na zagospodarowanie przestrzeni wiejskiej. Warszawa : PAN, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania, 1997.

345. Stoner J., Wankel Ch. Kierowanie. Warszawa : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, 1994.

346. Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko perspektywa do 2020 roku. Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Środowiska. 2014. URL: [http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/008\\_3\\_Strategia\\_Bezpieczenstwo\\_Energetyczne\\_i\\_Srodowisko\\_2020.pdf](http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/008_3_Strategia_Bezpieczenstwo_Energetyczne_i_Srodowisko_2020.pdf) .

347. Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego. Sejmik Województwa Lubelskiego przyjął uchwałą. Nr XXIV/406/2021. 29 marca 2021 r. URL: <https://strategia.lubelskie.pl/srwl.html>.

348. Strategia rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa na lata 2012-2020. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2012. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20120000839/O/M20120839.pdf> .

349. Szamrowski P., Pawlewicz A. Praktyczne aspekty wdrażania podejścia Leader na przykładzie Lokalnych Grup Działania i Lokalnych Grup Rybackich funkcjonujących w województwie warmińsko-mazurskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2015. Вип. 380. URL: <https://doi.org/10.15611/pn.2015.380.21> .

350. Szyja P. Pojęcie, tworzenie i pomiar zielonej gospodarki. *Gospodarka w praktyce i teorii / Economy in Practice and Theory* 39. 2015. Vol. 2. URL: <https://doi.org/10.18778/1429-3730.39.02>.

351. Tereszczuk M. Rośnie eksport rolno-spożywczy z Ukrainy do Unii Europejskiej – *Agronomist*. 2019. URL : <https://agronomist.pl/artykuly/rosnie-eksport-rolno-spozywczy-z-ukrainy-do-unii-europejskiej-63a17>.

352. Tkalenko, N., Mykhailovska, O., Marhasova, V., Garafonova, O., & Pishchenko, O. (2023) Environmental component of sustainable development of territorial communities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. N 4(51), Pp. 451–465. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4059>.

353. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2013. URL: [http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002\\_Strategia\\_DSRK\\_PL2030\\_RM.pdf](http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf).

354. Turek M. Rola lokalnych grup działania w zarządzaniu rozwojem lokalnym na przykładzie małopolskich LGD w perspektywie finansowej 2007-2013. 2013. Vol. 4 (24). Pp. 403–417.

355. Układ o stowarzyszeniu między Unią Europejską i jej państwami członkowskimi, z jednej strony, a Ukrainą, z drugiej strony. *Dziennik Urz PL ędowy Unii Europejskiej*. 29 May 2014. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:22014A0529\(01\)&from=PL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:22014A0529(01)&from=PL).

356. UNDP. Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

357. United Nations Conference on Sustainable Development, Rio+20 Sustainable Development Knowledge Platform. URL : <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20>.

358. Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 27 marca 2003 r. (Dz.U. 2003. Nr 80. Poz. 717). URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20030800717>.

359. Ustawa z dnia 10 lipca 2015 r. o wspieraniu zrównoważonego rozwoju sektora rybackiego z udziałem Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20150001358>.

360. Ustawa z dnia 11 kwietnia 2003 r. o kształtowaniu ustroju rolnego. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20030640592>.

361. Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o rozwoju lokalnym z udziałem lokalnej społeczności. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20150000378>.

362. Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20150000349>.

363. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19890200104> .

364. Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20070640427> .

365. Villages and Small Towns as Catalysts for Rural Development – Challenges and Opportunities (Own-Initiative Opinion). European Economic and Social Committee. 06 January 2017. URL : <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/villages-and-small-towns-catalysts-rural-development-challenges-and-opportunities-own-initiative-opinion> .

366. Waligóra K. Parki naukowe, technologiczne i przemysłowe jako narzędzie wspierające potencjał innowacyjny polskiej gospodarki. 2015. Pp. 171–86.

367. Wankiewicz B. Innowacyjne rozwiązania w zakresie oddziaływania zasobów finansowych gmin na rozwój samorządności. Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego. Finanse, rachunkowość, przedsiębiorczość, 2. 2009. Vol. 31. Pp. 160–169.

368. Waśniowski R. Systemowa analiza przyszłości. Wrocław : Politechnika Wrocławska, 1983.

369. Waters J. Learning for a Sustainable Future. Global Education Project, 1994.

370. Wiatrak A. Strategie rozwoju gmin wiejskich: podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich.

Problemy rozwoju wsi i rolnictwa. Warszawa : Inst. Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akad. Nauk, 2011.

371. Wierzbołowski J. Planowanie strategiczne – teoria a konsekwencje praktyczne. 1989. Vol. 8–9, s. 123-140.

372. Wilkin J. Ewolucja paradygmatów rozwoju obszarów wiejskich. 2008. Vol. 3. Pp. 18–28.

373. Wilkin J. Dotychczasowe i przewidywane tendencje rozwoju obszarów wiejskich w Polsce. 2011. Vol. 6. Pp. 26–30.

374. Wilkin J. Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, 2010. URL : <https://doi.org/10.53098/9798389900363>.

375. Wioski bioenergetyczne i lokalne sieci ciepłownicze. URL : <https://globenergia.pl/wioski-bioenergetyczne-i-lokalne-sieci-cieplownicze/>.

376. Wiza P. L. Funkcjonowanie Czarnkowsko-Trzcianeckiej Lokalnej Grupy Działania jako przykład kreowania rozwoju lokalnego w województwie wielkopolskim. Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna. Vol. 55, 2021. Pp. 111–40. URL : <https://doi.org/10.14746/rrpr.2021.55.08>.

377. Wojciechowski E., Podgórnjak-Krzykacz A., Kalisiak-Mędelska M., Chądzyński J. Władza lokalna a państwo, społeczeństwo i rynek. Współpraca i konkurencja. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2014. URL : <https://doi.org/10.18778/7969-168-5>.

378. Współczesne przekształcenia społeczno-gospodarcze a potencjał ludnościowy wschodniej Polski =: The impact of socio-economic transformation on population potential in the Eastern Poland / Bański J., Pantylej W., Janicki W., Flaga M., Wesołowska M. Studia obszarów wiejskich ; Rural studies. T. XXXVI = Vol. 36. Warszawa : PTG : IGiPZ PAN, 2014.

379. Wysocka E., Koziński J. Strategia rozwoju gminy. Warszawa : Wydawnictwo Samorządowe Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, 1992.

380. Wytyczne nr 10/1/2022 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju

Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020. Ministerstwo Rolnictwa I Rozwoju Wsi, Warszawa, 31 maja 2022 r.

381. Yermakov O., Kostetska I. Environmental Challenges of The Green Economy: Case of Ukraine. JESSD-2022 IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. 1111. 2022. 012002 IOP Publishing. Doi :10.1088/1755-1315/1111/1/012002.

382. Zasady realizacji instrumentu Rozwój lokalny kierowany przez społeczność w Polsce, Planowanie perspektywy finansowej na lata 2014-2020. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014.

383. Zawisza S., Szkatulski M. Znaczenie grup producentów rolnych w rozwoju wsi i rolnictwa. 2010. Pp. 9–23.

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Відповідність положень Програм Львівської області і Люблінського воєводства змістовим індикаторам  
спроможності

№з/п	Змістовий індикатор	Положення Програми Львівської області	Положення Програми Люблінського воєводства
1	<i>Орієнтованість на сталий розвиток</i>	Відповідає цілям Сталого розвитку 7, 8 і 13	Відповідає цілям Сталого розвитку 7, 8 і 13
2	<i>Декарбонізація економіки; вільна і чесна конкуренція; розвиток підприємництва, інновацій і талантів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення енергоефективності та впровадження джерел відновлюваної енергії в житловому фонді</li> <li>- Підвищення енергоефективності та впровадження джерел відновлюваної енергії в бюджетних установах області</li> <li>- Підтримка суб'єктів підприємництва у впровадженні енергоефективних заходів та відновлюваних джерел енергії</li> <li>- Співфінансування проєктів</li> <li>- Підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики суб'єктами підприємницької діяльності</li> </ul>	Формування просторової політики таким чином, щоб сприяти покращенню якості повітря
3	<i>Підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання комунальної власності у сфері енергетики та енергоефективності</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення енергоефективності в індивідуальному житловому фонді області</li> <li>- Підвищення енергоефективності в багатоквартирному житловому фонді області</li> </ul>	<p>Внесення постанови, передбаченої ст. 96 Закону про охорону навколишнього природного середовища, що обмежує використання в системах індивідуального опалення видів палива та пристроїв, які створюють великі викиди забруднюючих речовин у повітря.</p> <p>Виробництво споживацької енергії з відновлюваних джерел енергії в громадському та житловому секторах</p>

*Продовж. додатка А*

3	<i>Підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання комунальної власності у сфері енергетики та енергоефективності</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення енергоефективності в індивідуальному житловому фонді області</li> <li>- Підвищення енергоефективності в багатоквартирному житловому фонді області</li> </ul>	<p>Внесення постанови, передбаченої ст. 96 Закону про охорону навколишнього природного середовища, що обмежує використання в системах індивідуального опалення видів палива та пристроїв, які створюють великі викиди забруднюючих речовин у повітря.</p> <p>Виробництво споживацької енергії з відновлюваних джерел енергії в громадському та житловому секторах</p>
4	<i>Підвищення інвестиційної привабливості</i>	-	Реконструкція та модернізація доріг Енергозберігаюче та пасивне будівництво
5	<i>Впровадження ресурсо- та енергоефективних технологій</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулювання населення до використання відновлюваних джерел енергії</li> <li>- Підтримка органів місцевого самоврядування в забезпеченні сталого енергетичного розвитку</li> </ul>	Зменшення впливу викидів забруднюючих речовин автомобільним транспортом
6	<i>Орієнтованість на місцевий і регіональний розвиток</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка органів місцевого самоврядування в забезпеченні сталого енергетичного розвитку</li> <li>- Співфінансування розробки Планів дій сталого енергетичного розвитку та клімату</li> <li>- Популяризація енергоефективності та відновлюваної енергетики</li> </ul>	Проведення робіт, спрямованих на підготовку основи будинків та джерел їх опалення – здійснювати на всіх рівнях місцевого самоврядування
7	<i>Забезпечення енергетичної безпеки</i>	- Енергомоніторинг для територіальних громад	Зменшення викидів забруднюючих речовин від джерел малої потужності до 1 МВт



*Продовж. додатка А*

8	<i>Наявність екологічних пріоритетів</i>	-	Збільшення частки зелених насаджень в урбанізованих територіях Проведення екологічного виховання/ навчання
9	<i>Впровадження систем енергетичного менеджменту</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення енергоефективності в бюджетних установах області</li> <li>- Система енергоменеджменту і моніторингу енерговитрат</li> <li>- Проведення енергетичного аудиту, обстежень інженерних систем та планування впровадження енергоефективних заходів у бюджетних установах</li> </ul>	Проведення контрольних заходів

*Джерело:* Розроблено автором на підставі документів [58; 229].

## Додаток Б

Відповідність положень Стратегії Добротвірської громади Львівської області і гміни Пухачув Люблінського воєводства змістовим індикаторам спроможності

№з/п	Змістовий індикатор	Положення Стратегії Добротвірської громади	Положення Стратегії гміни Пухачув
1	<i>Орієнтованість на сталий розвиток</i>	Відповідає цілям Сталого розвитку 7, 8 і 13	Відповідає цілям Сталого розвитку 7, 8 і 13
2	<i>Декарбонізація економіки; вільна і чесна конкуренція; розвиток підприємництва, інновацій і талантів</i>	1.1.1. Формування позитивного інвестиційного іміджу громади 1.1.2. Розбудова інфраструктури підтримки бізнесу	Стратегічна ціль І. Розширення та модернізація інфраструктури, важливої для розвитку гміни, з використанням сучасних технологічних рішень
3	<i>Підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання комунальної власності у сфері енергетики та енергоефективності</i>	1.4.1. Впровадження системи енергозберігаючих заходів у комунальній сфері Добротвірської громади	–
4	<i>Підвищення інвестиційної привабливості</i>	1.2.1. Створення комплексного плану просторового розвитку Добротвірської громади	4.1. Розвиток промислових інвестицій і підприємництва 2.1.6. Підтримка інвестицій, спрямованих на збільшення використання відновлюваних джерел енергії (наприклад, сонячних і фотоелектричних систем, вітряних пристроїв та інших доступних рішень) і зменшення викидів забруднюючих речовин у повітря

*Подовження додатка Б*

5	<i>Впровадження ресурсо- та енергоефективних технологій</i>	1.4.2. Диверсифікація системи тепло- і водопостачання Добровірівської громади	2.1.5. Реалізація інвестицій у сфері термомодернізації комунальних будівель, заміни джерел теплопостачання, впровадження технологічних рішень, що оптимізують споживання (низькоємісійні, беземісійні, пасивні будівлі)
6	<i>Орієнтованість на місцевий і регіональний розвиток</i>	1.3.1. Створення та просування місцевих туристичних продуктів 1.3.2. Інформаційне забезпечення туристичної діяльності	4.1.3. Економічна активізація територій з потенціалом для розвитку гірничої промисловості та пов'язаних з нею галузей, а також кооперативної діяльності
7	<i>Забезпечення енергетичної безпеки</i>	-	2.1.8. Впровадження інновацій циркулярної економіки
8	<i>Наявність екологічних пріоритетів</i>	2.5.3. Екологічна безпека 2.6.3. Благоустрій та озеленення територій населених пунктів Добровірівської громади	Стратегічний пріоритет II. Турбота про навколишнє середовище та розвиток доступного громадського простору, створення сприятливих умов для функціонування сімейних ферм, соціально-економічної діяльності жителів та привабливості для інвесторів та відвідувачів
9	<i>Впровадження систем енергетичного менеджменту</i>	2.5.2. Впровадження сучасних стандартів управління розвитком території громади	–

\*Примітка. Розроблено автором на підставі документів [296; 298].

## Додаток В

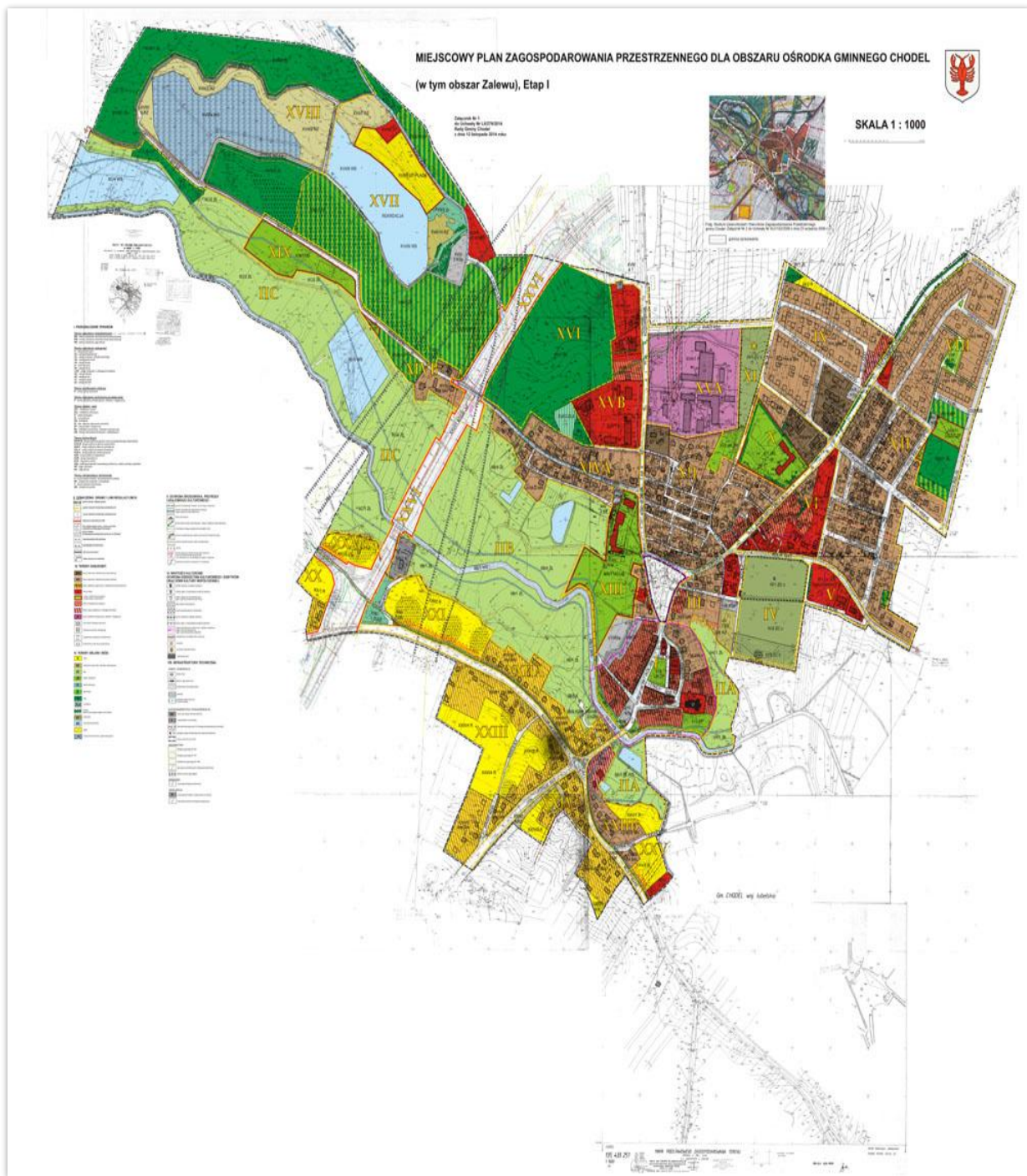


Рис. Місцевий план просторового розвитку гміни Ходель

Джерело: [220].

## Додаток Г

Таблиця Г.1

Суб'єкти національної економіки із сектору  
сільського господарства/харчової промисловості

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе- Любельське	Понятова	Вількув	Фруктова стежка
2010	11	5	3	6	16	9	5	55
2011	10	6	3	5	16	10	3	53
2012	10	7	3	7	18	12	5	62
2013	11	7	4	5	22	13	5	67
2014	11	6	4	5	20	14	6	66
2015	10	6	4	6	19	12	7	64
2016	8	5	4	7	18	10	7	59
2017	8	5	4	8	21	10	6	62
2018	8	5	4	9	22	9	7	64
2019	8	5	4	10	23	8	7	65
2020	8	6	4	10	24	8	7	67
2021	10	7	5	9	25	8	7	71
2022	8	7	4	9	21	8	7	64
Коефіцієнт кореляції	-0,09	0,43	0,82	0,44	0,90	0,01	0,64	1,00
р-значення	0,77	0,14	0,00	0,13	0,00	0,98	0,02	0,00

Таблиця Г.2

## Кількість проведених культурних заходів

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Фруктова стежка
2003	29	22	45	0	66	120	282
2005	10	29	29	0	88	201	357
2007	31	0	13	0	123	219	386
2009	37	19	22	26	125	150	379
2011	36	18	9	0	125	138	326
2012	26	21	18	0	105	147	317
2013	27	24	20	0	46	236	353
2014	28	34	23	0	87	263	435
2015	11	30	19	0	143	191	394
2016	9	33	55	0	131	72	300
2017	8	35	25	0	98	103	269
2018	10	38	26	0	131	144	349
2019	11	38	25	0	95	298	467
2020	8	18	14	5	43	133	221
2021	14	27	26	8	62	165	302
2022	16	36	27	17	83	115	294
Коефіцієнт кореляції	0.23	0.12	-0.18	-0.09	0.38	0.83	1.00
p-значення	0.39	0.65	0.50	0.75	0.15	0.00	0.00

Таблиця Г.3

## Кількість учасників культурних заходів

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Фруктова стежка
2003	5000	25000	2275	0	21050	15457	68782
2005	9450	25360	6370	0	18000	18248	77428
2007	1570	0	810	0	23621	18760	44761
2009	1950	12300	5180	783	13498	13713	47424
2011	1450	6180	4060	0	11027	9102	31819
2012	1500	3978	13818	0	12396	9018	40710
2013	1570	4351	7935	0	15935	12822	42613
2014	1430	5964	1300	0	15297	16378	40369
2015	810	2323	1712	0	14103	11553	30501
2016	770	2607	2620	0	17411	7995	31403
2017	650	3053	4140	0	15768	12110	35721
2018	950	2730	4570	0	17570	14080	39900
2019	1320	2730	6260	0	15490	30265	56065
2020	270	771	1648	111	1080	5967	9847
2021	970	1117	1305	245	8730	17826	30193
2022	1270	2541	1728	267	22150	20676	48632
Коефіцієнт кореляції	0.81	0.78	0.24	-0.02	0.67	0.59	1.00
p-значення	0.00	0.00	0.38	0.95	0.00	0.02	0.00

Таблиця Г. 4

## Кількість мистецьких груп

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Фруктова стежка
2003	8	7	4	0	13	22	54
2005	8	10	2	0	10	22	52
2007	7	0	2	0	10	24	43
2009	6	4	6	1	13	26	56
2011	4	5	2	0	6	13	30
2012	5	6	2	0	4	13	30
2013	5	6	3	0	4	14	32
2014	4	8	3	0	11	12	38
2015	6	7	2	0	8	9	32
2016	6	8	3	0	9	10	36
2017	7	9	3	0	7	12	38
2018	8	8	3	1	8	21	49
2019	9	8	3	1	9	12	42
2020	10	15	3	2	9	13	52
2021	9	14	3	3	8	14	51
2022	11	12	4	3	13	13	56
Коефіцієнт кореляції	0.75	0.39	0.61	0.62	0.77	0.59	1.00
p-значення	0.00	0.13	0.01	0.01	0.00	0.02	0.00

Таблиця Г. 4

## Кількість членів мистецьких груп

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Фруктова стежка
2003	115	69	47	0	138	469	838
2005	53	201	38	0	103	418	813
2007	57	0	30	0	141	468	696
2009	41	36	88	7	163	474	809
2011	21	64	49	0	74	246	454
2012	34	67	39	0	79	241	460
2013	34	73	51	0	84	266	508
2014	24	125	48	0	125	181	503
2015	70	86	42	0	90	137	425
2016	95	90	50	0	91	292	618
2017	111	99	55	0	76	171	512
2018	140	90	55	11	72	279	647
2019	226	90	60	11	90	211	688
2020	248	225	55	25	94	166	813
2021	169	189	48	36	81	227	750
2022	200	126	119	26	158	231	860
Коефіцієнт кореляції	0.55	0.34	0.44	0.54	0.59	0.52	1.00
p-значення	0.03	0.20	0.09	0.03	0.02	0.04	0.00

Таблиця Г.6

## Кількість культурних організацій, клубів, секцій

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Фруктова стежка
2003	0	1	0	0	4	2	7
2005	0	1	0	0	2	8	11
2007	0	0	0	0	3	4	7
2009	2	1	0	2	5	2	12
2011	0	3	0	0	12	3	18
2012	1	4	0	0	10	3	18
2013	2	4	0	0	9	4	19
2014	2	4	0	0	9	2	17
2015	2	13	1	0	16	8	40
2016	2	10	3	0	16	6	37
2017	2	10	3	0	15	7	37
2018	2	10	4	2	12	9	39
2019	1	10	5	2	17	9	44
2020	4	11	4	2	21	17	59
2021	4	9	7	3	15	21	59
2022	10	10	5	1	17	5	48
Коефіцієнт кореляції	0.63	0.90	0.91	0.63	0.91	0.80	1.00
p-значення	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00

Таблиця Г.7

## Кількість членів культурних організацій, клубів, секцій

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Фруктова стежка
2003	0	27	0	0	110	70	207
2005	0	24	0	0	68	294	386
2007	0	0	0	0	70	252	322
2009	19	24	0	42	132	140	357
2011	0	63	0	0	181	201	445
2012	12	77	0	0	166	167	422
2013	27	89	0	0	157	231	504
2014	27	94	0	0	166	200	487
2015	27	199	40	0	301	517	1084
2016	27	166	102	0	275	337	907
2017	32	173	100	0	241	340	886
2018	32	166	108	38	201	188	733
2019	20	166	102	38	293	159	778
2020	80	186	67	36	248	234	851
2021	80	136	181	39	199	246	881
2022	200	165	103	7	208	125	808
Коефіцієнт кореляції	0.47	0.95	0.77	0.24	0.88	0.60	1.00
p-значення	0.06	0.00	0.00	0.37	0.00	0.01	0.00





Таблиця Г.10

Суб'єкти національної економіки із сектору сільського господарства, лісової промисловості, мисливства та рибальства

Рік	Ходель	Юзефув над Віслою	Карчміска	Лажіска	Ополе-Любельське	Понятова	Вількув	Фруктова стежка
2009	10	10	10	16	38	13	26	123
2010	8	11	8	15	41	14	27	124
2011	9	13	6	16	38	18	27	127
2012	7	13	7	15	38	16	26	122
2013	8	15	8	16	36	17	24	124
2014	6	11	8	16	32	19	23	115
2015	6	13	10	13	31	18	24	115
2016	5	13	9	11	33	15	24	110
2017	4	13	8	9	30	15	24	103
2018	4	9	8	11	30	15	22	99
2019	3	7	9	10	30	15	23	97
2020	2	8	9	10	31	13	23	96
2021	3	7	9	10	29	13	23	94
2022	4	6	8	10	28	15	23	94
Коефіцієнт кореляції	0.94	0.76	-0.30	0.92	0.90	0.45	0.81	1.00
p-значення	0.00	0.00	0.29	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00





МІНІСТЕРСТВО  
АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ  
(Мінагрополітики)

вул. Хрещатик, 24, м. Київ, 01001, тел. (044)363-08-27, (044)363-08-47,  
сайт: <https://minagro.gov.ua>, e-mail: [minister@minagro.gov.ua](mailto:minister@minagro.gov.ua)  
код згідно з ЄДРПОУ 37471967

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_ На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**«Стратегічне планування сільського розвитку»**  
**Костецької Ірини Іванівни**

Міністерство аграрної політики та продовольства України розглянуло матеріали дисертаційного дослідження кандидата економічних наук, докторантки Національного університету біоресурсів і природокористування України Костецької І.І., подані на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством) за темою «Стратегічне планування сільського розвитку», та відзначає їх актуальність.

Серед результатів дисертаційної роботи особливий інтерес викликають пропозиції щодо запровадження схеми розвитку підприємницької діяльності в сільській місцевості за рахунок створення кооперативів; ініціатива створення локальних груп, як ефективного і додаткового інструменту розвитку сільських територій; запропонована модель інноваційного сільського розвитку Smart Villages (розумні села), яка є прикладом позитивних трансформацій сільських територій в ЄС, та модель Triple Helix для створення і ефективної діяльності індустріальних парків, які доцільно імплементувати в Україні; методика оцінки реалізації стратегії розвитку територіальних громад України, апробацію якої проведено в деяких громадах Львівської області.

Результати дисертаційного дослідження можуть бути використані Міністерством аграрної політики та продовольства України при імплементатії актів права Європейського Союзу (acquis ЄС) у сфері сільського розвитку, зокрема, Регламенту Європейського парламенту та Ради 2021/2115 від 2 грудня 2021 року в частині розробки стратегічних планів державами-членами ЄС в рамках спільної аграрної політики.

Заступник Міністра



Маркіян ДМИТРАСЕВИЧ

Дзюба Ірина 363 08 38



UB  
Міністерство аграрної політики та продовольства України  
№21-2020-/26330 від 13.11.2023  
КЕП: Дмитрасевич М. О. 13.11.2023 16:57  
58E2D9E7F900307B0400000001B2340008E3A300





**ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

пр. В. Чорновола, 4, м. Львів, 79020, тел. факс (032) 255-50-62,  
www.loda.gov.ua, e-mail: apr@ loda.gov.ua, Код ЄДРПОУ 38557602

08.09.2023 № 01-31/20

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій,  
сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження на тему  
«СТАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ»  
здобувача наукового ступеня доктора економічних наук  
КОСТЕЦЬКОЇ ІРИНИ ІВАНІВНИ**

Результати дисертаційного дослідження Костецької Ірини Іванівни є актуальними і необхідними в процесі здійснення аналізу ефективності сільського розвитку в громадах Львівської області. Стратегічний курс України на євроінтеграцію, імплементація Угоди про Асоціацію з ЄС позначились на політичних, соціально-економічних, правових та інших сферах становища України. Євроінтеграційні зміни впливають також на сферу внутрішнього та зовнішнього стратегічного планування щодо відповідності стандартам ЄС. В таких умовах виникають супровідні виклики, що впливають на економічну безпеку і розвиток сільських територіальних громад.

В процесі майбутньої діяльності Департаменту агропромислового розвитку ЛОВА прийнято до розгляду та використання пропозиції Костецької І.І. щодо системного моніторингу ефективної реалізації проектів в рамках розроблених стратегій територіальних громад, що дозволяє визначити найбільш доцільні шляхи збільшення рівня економічної спроможності і збільшення результативності. Методологічний підхід оцінювання індексів виконання стратегічних цілей на основі запропонованих індикаторів дозволить сформувати низку управлінських рішень щодо напрямів розвитку територіальних одиниць, зокрема рекомендації щодо розширення багатофункціонального розвитку територій, а також утворення територіальних партнерств для підвищення ефективної діяльності.

Заступник директора департаменту –  
начальник управління економічного аналізу,  
стратегічного планування, розвитку сільських  
територій та фінансово – господарського  
забезпечення



**Людмила ГОНЧАРЕНКО**



У К Р А І Н А

РАДЕХІВСЬКА МІСЬКА РАДА

ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

80200, м. Радеків, пр. Відродження, 3, тел.: (03255) 4-10-84

[www.radekhiv-miskrada.gov.ua](http://www.radekhiv-miskrada.gov.ua) [radekhiv-miskrada@ukr.net](mailto:radekhiv-miskrada@ukr.net)

12.09.2023 № 2120

**ДОВІДКА**

про впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження

**Костецької Ірини Іванівни**

на тему «Стратегічне планування сільського розвитку»

Результати наукових досліджень к.е.н. КОСТЕЦЬКОЇ Ірини Іванівни щодо важливості впливу процесів інтеграції та глобалізації в європейському економічному просторі на стан економічного розвитку територіальної громади доцільно апробувати при подальших етапах розробки і моніторингу Стратегії розвитку Радеківської міської територіальної громади.

Костецька І.І. брала участь в дискусіях з представниками місцевого самоврядування, детально на прикладі громади вивчала стратегічну документацію, що презентовано в результатах дослідження. Запропоновані висновки є цінними для подальшого ефективного розвитку територіальної одиниці. Зокрема, важливим є наведені пропозиції щодо територіального партнерства поміж сусідніми громадами для збільшення впливу на економічний розвиток та дозволить ефективніше реалізовувати транскордонні проекти. Система уніфікованих і змістових індикаторів дозволить упорядкувати стратегічну і програмну документацію у відповідності до європейських стандартів.

Міський голова



Степан КОХАНЧУК



УКРАЇНА

ЛОПАТИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА

ЧЕРВОНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

80261 смт. Лопатин вул. Центральна 15 а тел (03255) 36261, 36435 код ЄДРПОУ 04369819

13.09.2023 року №09/04- 1049

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій, сформульованих на основні виконання дисертаційного дослідження Костецької Ірини Іванівни на тему «Стратегічне планування сільського розвитку»

Дисертаційна робота Костецької І.І. присвячена важливим дослідженням діагностики стратегічного планування на ефективний і багатофункціональний сільський розвиток. Запропоновані інструменти до впровадження з акцентом саме для сільських/селищних територіальних громад є актуальними для Лопатинської селищної громади. Запропонований авторкою методологічний підхід оцінювання якості стратегічних планів дозволять сформулювати низку управлінських рішень щодо розробки стратегічних напрямів розвитку територіальної громади, партнерських програм діяльності. Особливо значущими для практичного використання є механізм моніторингу виконання планів для підвищення результативності діяльності та зниження ризиків, як економічних, так і соціальних і екологічних.

/ Селищний голова



Олег МИКИТИН



**ВСЕУКРАЇНСЬКА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ  
“НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ДОРАДЧИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ”**



Адреса для листування: вул. Героїв оборони 10, офіс 10, м. Київ, 03127, Україна  
тел: +38 097 5747327, e-mail: [doradukraine@gmail.com](mailto:doradukraine@gmail.com)  
рах. № UA84380805000000026008507268 в Райффайзен Банк Аваль м. Київ,  
МФО 380805, Код ЄДРПОУ 26438001

Вих. № 151/Д- від 10.11.20023 р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему**  
**«СТАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ»**  
**здобувача наукового ступеня доктора економічних наук**  
**КОСТЕЦЬКОЇ ІРИНИ ІВАНІВНИ**

Основні положення та результати дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук опрацьовано Всеукраїнською громадською організацією «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України».

У роботі досліджено проблему стратегічного планування сільського розвитку з використанням науково обґрунтованих методологічних підходів та комплексного підходу до вдосконалення соціально-економічного розвитку сільських територіальних громад, що є надзвичайно актуальним у теперішній час, зокрема у контексті вступу України до ЄС.

Для подальшого використання у практичній діяльності сільськогосподарських дорадників, експертів-дорадників, сільськогосподарських дорадчих служб особливо значимими є практичні рекомендації щодо:

- створення організаційно-економічного механізму для сільських територій, який базується на розробці науково-методичних підходів та практичних рекомендацій з метою покращення процесу економічного розвитку;
- створення територіальних партнерств між сусідніми громадами з метою збільшення їх впливу на економічний розвиток та покращення можливостей для ефективної реалізації більш масштабніших проектів.

Рекомендації також мають практичну цінність і можуть бути використані під час розробки та впровадження методичного підходу до моніторингу та оцінювання реалізації стратегій та програм у територіальних громадах. Це сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень як на державному, так і на регіональному та місцевому рівнях.

**Директор ВГО НАСДСУ**



**Корінець Р.Я.**



Львівський інститут  
Приватного акціонерного товариства  
«Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

вул. Гетьмана Мазепи, 29  
м. Львів, 79059  
тел.: (032) 294-00-81, (032) 224-94-00  
www.li-maup.edu.lviv.ua

«07» вересня 2023 р. № 26/23



Lviv Institute  
The Private Joint-Stock Company  
«Higher education institution  
«Interregional Academy of Personnel Management»

29, hetman Mazepa St., Lviv  
Tel: (032) 224-94-00, (032) 294-00-81  
www.li-maup.edu.lviv.ua

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
здобувача наукового ступеня доктора економічних наук  
Костецької Ірини Іванівни  
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ  
СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ»  
в Львівському інституті  
Приватного акціонерного товариства  
«Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

У дисертаційній роботі Костецької І.І. досліджено та узагальнено умови стратегічного планування сільського розвитку для територіального розвитку в Україні. Практична цінність роботи полягає у запровадженні автором нових методичних підходів до визначення системи ефективності стратегічного планування.

Результати дослідження впроваджено в навчальний процес у Львівському інституті Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» при викладанні освітніх компонентів «Стратегічний менеджмент», «Бізнес-планування та створення стартапів».

Заступник  
з навчальних  
та виховних справ



*Парфенюк Є. І.*  
(підпис)

к.е.н., доц. Парфенюк Є. І.



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»

вул. Семінарська, 2, м.Острого, Рівненська обл., Україна, 35800, тел./факс (03654) 2-29-49, e-mail: osa@oa.edu.ua, www.oa.edu.ua

30.10.2023 № 94/2023-нп  
на № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про використання в навчальному процесі  
Національного університету «Острозька академія»  
наукових результатів дисертаційного дослідження  
здобувача наукового ступеня доктора економічних наук  
Костецької Ірини Іванівни  
на тему:

## «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ»

Видана Костецькій Ірині Іванівні, старшому викладачу кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу Національного університету «Острозька академія», в тім, що висновки та пропозиції її дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі при викладанні дисциплін «Економіка бізнесу: мікро- та макро-аспекти управління», «Стратегічний менеджмент», «Проектний менеджмент» та «Менеджмент організацій».

До уваги були прийняті теоретичні і методологічні засади стратегічного планування, що розглядаються у дослідженні, стосовно ефективних інструментів та важелів впливу на перебіг процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі територіальних громад. Крім того, корисними є запропоновані здобувачем система показників та індикаторів оцінювання ступеня виконання місцевих стратегій та обґрунтування підходів ефективного їх виконання.

Проректор з науково-педагогічної  
роботи Національного університету  
Острозька академія

Дмитро ШЕВЧУК

Завідувач кафедри економічної теорії,  
менеджменту і маркетингу

Людмила КОЗАК

Національний університет  
«Острозька академія»The National University  
of Ostroh AcademyXXVII Міжнародний  
приз "За якість"  
Париж 1999XXVII International  
Trophy for Quality  
Paris 1999



*Niechaj Wielkorosja będzie Wielkorosją, Ukraina Ukrainą – my jesteśmy wojskiem niemożliwym do pokonania*  
*Iwan Wyhowski, odpowiedź na postawi moskiewskiemu, 1658*



MOCĄ postanowienia, powziętego na posiedzeniu z dnia piętnastego kwietnia dwa tysiące dwudziestego czwartego roku przez KAPITULĘ w skład której wchodzi niżej podpisani

## STAŻ PRZY NAGRODZIE IMIENIA IWANA WYHOWSKIEGO

POD PATRONATEM HONOROWYM PREZYDENTA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ ANDRZEJA DUDY

ustanowioną przez grupę polskich uniwersytetów w przekonaniu, że najważniejszym jest dążenie do niezależności, że właśnie uniwersytety są od wieków ostroją niezależności i autonomii, że wreszcie zasadne jest w obecnym czasie przywrócenie starodawnego akademickiego zwyczajowi podróżowania między uniwersytetami, aby tam prowadzić wykłady i wieść naukowe dyskusje

Staż w roku 2024 otrzymuje

### Pani IRYNA KOSTETSKA z Ostroga

która przez swoją pracę naukową i wykładową oraz działalność na rzecz kultury, życia społeczeństwa obywatelskiego na Ukrainie spełniła wymogi „Nagrody imienia Iwana Wyhowskiego” i zasłużyła na uhonorowanie jej wspomnieniem zamienionego hetmana kozackiego i wojewody kijowskiego oraz zwycięskiego dowódcy, co z pełnym przekonaniem stwierdzają członkowie Kapituły niżej podpisani:

**Rafał Danko**  
Akademia Górniczo-Hutnicza  
Proroktor

**Marta Mendel**  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
Proroktor

**Wiesław I. Gruszecki**  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej  
Proroktor

**Beata Piskorska**  
Katolicki Uniwersytet Lubelski  
Proroktor

**Rafał Witkowski**  
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza  
Proroktor

**Andrzej Ścibian**  
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie  
Proroktor

**Laurynas Vaitūnas**  
Kolegium Europy Wschodniej  
we Wrocławiu  
Proroktor

**Paweł Śniatała**  
Politechnika Poznańska  
Proroktor

**Żydzela Świecicka**  
Uniwersytet w Białymstoku  
Proroktor

**Paweł Grata**  
Uniwersytet Rzeszowski  
Proroktor

**Łukasz Kamiński**  
Zakład Narodowy im. Ossolińskich  
Dyrektor

**Mariusz Malinowski**  
Politechnika Warszawska  
Proroktor

**Anna Jurkowska-Zeidler**  
Uniwersytet Gdański  
Proroktor

**Paweł Wielgosz**  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski  
Proroktor

**Marcin Łapczyński**  
Delegat Prezydenta RP  
w Kapitulie

**Andrzej Ożyhar**  
Politechnika Wrocławska  
Proroktor

**Dorota Malec**  
Uniwersytet Jagielloński  
Proroktor

**Sambor Grzeja**  
Uniwersytet Warszawski  
Proroktor

**Jan Malicki**  
Studium Europy Wschodniej UW  
Sekretarz Kapituły

NAGRODA im. IWANA WYHOWSKIEGO ma na celu honorowanie zasług obywateli Ukrainy w rozwoju nauki, kultury i życia publicznego, w kształtowaniu i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na Ukrainie oraz budowaniu demokratycznej Ukrainy – skierowanej ku Europie, uwzględniającej najlepsze tradycje dawnej Rzeczypospolitej oraz historyczne, współczesne i przyszłe związki Ukrainy z Polską i Europą. Laureat Nagrody, kandydat z zakresu szeroko rozumianych nauk humanistycznych otrzymuje możliwość 12-miesięcznego pobytu naukowego na kolejno odwieczonych 6 polskich uniwersytetach, gdzie może prowadzić wykłady na tematy związane z historią lub współczesnością Ukrainy i regionu, stosunków polsko-ukraińskich, a zwłaszcza prowadzić własne prace archiwalne i badawcze. Staż przy Nagrodzie umożliwia ukraińskim badaczom 4-miesięczny pobyt badawczy na dwóch polskich uniwersytetach. Dyplom niniejszy wedle projektu typograficznego Jana Malickiego, członka Dłdot złożono i honorowo w oficynie drukarskiej „Panton” w Warszawie. Dyplom niniejszy został w przytomności zgromadzonych gości wręczony w dniu 21-go maja 2024 roku w Sali Senat, Pałac Kazimierzowski, na Uniwersytecie Warszawskim.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії

1. Kostetska I. Planowanie strategiczne rozwoju obszarów wiejskich: przykład Ukrainy i Polski. Iwano-Frankowsk, 2021. 144 s.

2. Костецька І. І. Стратегічне планування сільського розвитку територіальних громад України: монографія. Дрогобич, 2023. 235 с.

### Статті у наукових виданнях,

#### включених до Переліку наукових фахових видань України

3. Костецька І. І., Костіна Т. Ю. Сучасна практика застосування бізнес-планування в інвестиційних проектах. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2015. Вип. 13. С. 174–180. *(Здобувачкою виокремлено особливість застосування бізнес-планування в інвестиційних проектах).*

4. Губені Ю., Костецька І. І., Оліщук П., Коверко Ю. Вдосконалення бізнес-планування та підвищення його ефективності в сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК. 2016. № 23 (5). С. 9–14. *(Здобувачкою виокремлено особливість бізнес-планування для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств).*

5. Губені Ю. Е., Костецька І. І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств у Чеській республіці: підприємницька структура. Вісник Прикарпатського університету імені Василя Стефаника. Серія «Економіка». 2019. Вип. 14. С. 112–115. *(Здобувачкою виокремлено особливості організаційної структури сільськогосподарських підприємств).*

6. Костецька І. І., Крайчук С. О. Стратегічне планування в туристичній галузі як елемент підтримки багатофункціонального розвитку сільських територій: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2020. № 12. *(Здобувачкою виокремлено особливість стратегічного планування в розвитку туристичної галузі сільських територій).*

7. Костецька І. І. Особливості розвитку сільських територій Польщі. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33.

8. Костецька І. І., Стрільчук Р. М. Кооперація як інструмент розвитку сільських територій: приклад Польщі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 58–62. *(Здобувачкою виокремлено особливість кооперації на прикладі Польщі).*

9. Костецька І. І., Крайчук О. В. Вплив кластерів на розвиток сільських територій. Приазовський економічний вісник. 2021. № 1 (24). С. 151–154. *(Здобувачкою виокремлено особливість впливу кластерів на розвиток сільських територій).*

10. Єрмаков О. Ю., Костецька І. І. Роль індустріальних парків для стратегічного розвитку територій. Економічний простір. 2021. № 174. С. 90–94. *(Здобувачкою виокремлено особливість впливу індустріальних парків на стратегічних сільських розвиток).*

11. Костецька І. І. Система просторового планування в Польщі як приклад ефективного розвитку територіальних громад в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Т. 21. Вип. 3 (52). С. 141–152.

12. Костецька І. І. Розвиток smart villages в управлінні сільськими територіями в Польщі з використанням локального партнерства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 2 (81). С. 164–170.

13. Костецька І. І. Екологічна політика в контексті сільського розвитку. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 3 (70). С. 79–83.

14. Костецька І. І. Сільський розвиток із залученням територіального партнерства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: економіка та менеджмент. 2023. Вип. 3 (95). С. 43–48.

15. Коблянська І. І., Костецька І. І. Навички і потреби представників академічної спільноти України в контексті концепції відкритої науки.

Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2023. Вип. 4 (77). С. 42–54. *(Здобувачкою виокремлено значимість відкритої науки для представників академічної спільноти).*

16. Костецька І. Сільський розвиток із залученням територіального партнерства: приклад Словацької Республіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4573>.

**Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових видань міжнародної наукометричної бази Index Copernicus**

17. Костецька І. І. Сталий розвиток сільських територій: європейський досвід і українські реалії. Економічні студії. 2020. № 1 (27). С. 91–95.

**Статті у періодичних наукових виданнях, включених до категорії «А» Переліку наукових фахових видань України та/або у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus**

18. Kostetska I., Berezyak I. Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problems of society. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2014. Vol. 36. No. 3. P. 569–577. *(Здобувачкою виокремлено особливість розвитку соціального підприємництва).*

19. Kostetska I. Improving of Business Planning Using the Method of Fuzzy Numbers. Journal of Management and Business Administration. 2016. Vol. 24. Issue 3. P. 47–61.

20. Yermakov O., Kostetska I. Kierunki rozwoju obszarów wiejskich w Ukrainie i w Polsce. Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio B Geographia, Geologia, Mineralogia et Petrographia. 2022. Vol 77. S. 91–110. *(Здобувачкою виокремлено напрями розвитку сільських територій в Україні та Польщі).*

21. Yermakov O., Kostetska I. Environmental Challenges of The Green Economy: Case of Ukraine. JESSD-2022 IOP Conf. Series: Earth and Environmental

Science 1111. 2022. 012002. *(Здобувачкою виокремлено особливість зеленої економіки для подолання екологічних викликів).*

22. Kostetska I., Baran-Zgłobicka B. Environmental policy in rural development management involving territorial partnerships. *ActaSci. Pol. Administratio Locorum* 23(2), 2024, p. 227–241. *(Здобувачкою запропоновано залучення Локальних груп діяльності до системи екологічного менеджменту в стратегічному плануванні).*

23. Kozak L., Kostetska I., Bereziak I. Environmental Facility of Food Products as a Factor of Market Positioning. *Studia Ecologiae et Bioethicae*, 2024, vol. 22, no. 3. *(Здобувачкою проведено дослідження щодо визначення факторів впливу на довіру споживачів до якості харчових продуктів в Україні).*

### **Статті у періодичних наукових виданнях,**

#### **у закордонних виданнях, проіндексованих у наукометричних базах даних**

24. Hubeni Yu., Kostetska I. Improving of business planning mechanism in agricultural enterprises. *Zeszyty naukowe. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Przrodniczej Studium Generale Sandomiriense*. 2016. NR 1. S. 125–138. *(Здобувачкою виокремлено особливість застосування бізнес-планування для сільськогосподарських підприємств).*

25. Kostetska I. Perspektywy decentralizacji na Ukrainie: doświadczenia Polski. *Wschód Europy. Studia humanistyczno-społeczne*. 2021. Vol 7. S. 47–61.

26. Kostetska I. Znaczenie funkcjonowania rolniczych grup producenckich w rozwoju obszarów wiejskich Ukrainy. *Przegląd Europejski*. 2022. Vol. 2022. No. 1.

27. Kostetska I., Moldovan E., Stępniewski T. Methods for assessing the potential of local strategies and programmes in the field of energy and energy efficiency in communities of Ukraine. *Sprawy Międzynarodowe*. 2023, t. 76, nr 2. *(Здобувачкою виокремлено особливість оцінки потенціалу місцевих стратегій і програм у територіальних громадах України).*

28. Kostetska I. The Application of Strategic Planning in the Development of Rural Areas: an example of Poland for Ukraine. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2023. Vol. 4. No. 4. P. 7–18.

29. Kostetska I. Evaluating the implementation of rural hromads development strategies in Ukraine. Scientific papers of Silesian University of Technology Organization and Management. 2024, No. 191, p. 277- 289.

### **Тези наукових доповідей**

30. Костецька І. І., Оліховська М. В., Оліховський В. Я. Інституційний аналіз як метод бізнес-планування діяльності підприємств агробізнесу. Теоретичні основи і практичні аспекти використання ресурсоощадних технологій для підвищення ефективності агропромислового виробництва і розвитку сільських територій: Міжнародний науково-практичний форуму, м. Львів, 18–20 вересня 2013 року: тези доповіді. Львів, 2013. С. 375–379. *(Здобувачкою виокремлено особливість методу бізнес-планування для підприємств агробізнесу).*

31. Костецька І. І., Оліховська М. В., Гилка М. Д. Формування та розвиток інвестиційних проектів аграрного сектору України в умовах ЄС. Соціально-психологічні та економіко-правові аспекти управління людськими ресурсами у XXI столітті: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Львів, 5 червня (12 листопада) 2013 року: тези доповіді. Львів, 2013. С. 116–121. *(Здобувачкою виокремлено особливість інвестиційних проектів в аграрному секторі України).*

32. Костецька І. І., Цьона Н. Значення фінансового планування в бізнес-плані сільськогосподарських підприємств. Теоретичні основи і практичні аспекти використання ресурсоощадних технологій для підвищення ефективності агропромислового виробництва і розвитку сільських територій: XV Міжнародний науково-практичний форум, м. Дубляни, 24–26 вересня 2014 року: тези доповіді. Дубляни, 2014. С. 439–442. *(Здобувачкою виокремлено особливість фінансового планування для аграрних підприємств).*

33. Костецька І. І. Соціальне підприємництво: вітчизняний і зарубіжний досвід. Вища освіта і наука України в контексті європейського освітнього простору: XV Всеукраїнська викладацька конференція, м. Хуст, 13–14 травня 2015 року: тези доповіді. Хуст, 2015. С. 625–630.



34. Костецька І. І. Підвищення ефективності бізнес-планування з використанням сучасних технологій. Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України: Міжнародна науково-практична конференція, м. Житомир, 17-18 листопада 2015 року: тези доповіді. Житомир, 2015. С. 567–572.

35. Оліховська М. В., Костецька І. І. Економіко-суспільна значимість функціонування соціального підприємництва в Україні. Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Львів, 11 червня 2015 року: тези доповіді. Львів, 2015. С. 141–144. *(Здобувачкою виокремлено особливість функціонування соціального підприємництва в Україні).*

36. Костецька І. І. Розвиток форм бізнес-планування у сільськогосподарських підприємствах. Секторальні асиметрії розвитку національної економіки: механізми подолання в умовах нових викликів та факторних обмежень: Всеукраїнська наукова інтернет-конференція з міжнародною участю, м. Тернопіль, 29 травня 2015 року: тези доповіді. Тернопіль, 2015. С. 71–73.

37. Костецька І. І., Пилип Н. Ю. Вдосконалення бізнес-планування у сільсько-господарських підприємствах. Modern transformation of economics and management in the era of globalization: International Scientific Conference, January 29, 2016. Klaipeda, Lithuania, 2016. P. 90–93. *(Здобувачкою виокремлено переваги бізнес-планування для сільськогосподарських підприємств).*

38. Костецька І. І., Костіна Т. Ю. Сучасні особливості фінансового забезпечення сільського господарства у Франції. Особистість, суспільство, політика: III Міжнародна науково-практична конференція, м. Люблін, Польща, 15–16 лютого 2016 року: тези доповіді. Люблін, 2016. С. 83–86. *(Здобувачкою виокремлено особливість сільського господарства у Франції).*

39. Костецька І. І., Оліховська М. В., Костіна Т. Ю. Розвиток соціального підприємництва. Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум: Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Львів, 17 червня 2016 року:

тези доповіді. Львів, 2016. С. 98–101. *(Здобувачкою виокремлено особливості розвитку соціального підприємництва).*

40. Костецька І. І. Децентралізація в Польщі. Чи можливий приклад для України? Проблеми реалізації та захисту прав людини та громадянина в умовах розвитку верховенства права: Міжнародна науково-практична конференція, м. Львів, 10–12 грудня 2019 року: тези доповіді. Львів, 2019. С. 74–77.

41. Костецька І. І., Оліховська М. В. Механізм державного регулювання залучення інвестицій у розвиток економіки. Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, м. Луцьк, 20–21 травня 2021 року: тези доповіді. Луцьк, 2021. С. 37–45. *(Здобувачкою виокремлено особливості механізму залучення інвестицій для розвитку економіки).*

42. Костецька І. І. Кооперація, як інструмент для розвитку сільських територій при стратегічному плануванні. Актуальні питання економічних, суспільних, правових та гуманітарних наук і їх інформаційне забезпечення: XXI Всеукраїнська викладацька науково-практична конференція, м. Хуст, 25–26 травня 2021 року: тези доповіді. Хуст, 2021. С. 42–44.

43. Костецька І. І., Лавренюк А. Ю. Роль академічної мобільності у формуванні конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інвестиційно-інноваційних процесів України: V Міжнародна науково-практична конференція, м. Вінниця, 25 лютого 2022 року: тези доповіді. Вінниця, 2022. *(Здобувачкою виокремлено значення і переваги академічної мобільності при формуванні кар'єри фахівця).*

44. Kostetska I. Rola parków przemysłowych w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich. II Międzynarodowa konferencja naukowa gospodarowanie przestrzenią a zasoby przyrodnicze przestrzeń kulturowa i środowisko przyrodnicze na tle zmian klimatu. Kazimierz Dolny, 9–10 czerwca 2022. P. 49.

45. Костецька І. І. Модель створення індустріальних парків для ефективного розвитку територій. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: Всеукраїнська науково-практична конференція,

присвячена 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету, м. Львів, 25 травня 2022 року: тези доповіді. Львів, 2022. С. 318–320.

46. Костецька І. І. Перспектива розвитку «зеленої економіки» для продовольчої безпеки України. Актуальні питання економіки, обліку, управління і права в сучасних умовах: Міжнародна науково-практична конференція, м. Полтава, 22 липня 2022 року: тези доповіді. Полтава, 2022. С. 11–14.

47. Костецька І. І. Smart Villades в управлінні сільськими територіями в Польщі. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: VIII Міжнародна науково-практична конференція, м. Одеса, 23–24 вересня 2022 року: тези доповіді. Одеса, 2022. С. 135–136.

48. Єрмаков О. Ю., Костецька І. І. Зелена економіка в повоєнному розвитку України. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: IX Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Миколаїв, 26–28 жовтня 2022 року: тези доповіді. Миколаїв, 2022. С. 14–16. *(Здобувачкою виокремлено особливість зеленої економіки в програмах повоєнної відбудови України).*

49. Kostetska I., Moldovan E. Methods for assessing the potential of local strategies and programs in the field of energy and energy efficiency in communities of Ukraine. Future-ready geography: Conference, April 2023, Kraków. P. 43–44. *(Здобувачкою виокремлено методика визначення потенціалу стратегій розвитку територіальних громад).*

50. Kostetska I., Baran-Zgłobicka B. Environmental policy in rural development management using territorial partnerships. Problems of Environmental Protection and Development: 26<sup>th</sup> International Scientific Conference. 2023. P. 26–27. *(Здобувачкою виокремлено переваги територіального партнерства при розробці спільної екологічної політики).*

51. Костецька І. І., Молдован Е. Методика оцінки локальних стратегій і програм в енергетичних громадах України. Актуальні проблеми теорії та практики в галузі економіки, права, соціально-гуманітарних наук в умовах

воєнного стану: XXIII Всеукраїнська викладацька науково-практична конференція, м. Хуст, 28 квітня 2023 року: тези доповіді. Хуст, 2023. С. 35–37. *(Здобувачкою виокремлено особливість стратегій і програм розвитку в монопрофільних територіальних громадах).*

52. Baran-Zgłobicka B., Kostetska I. Perspektywy środowiskowe i społeczne w zarządzaniu rozwojem obszarów wiejskich z wykorzystaniem partnerstw terytorialnych (przykład Polski i Ukrainy). III Międzynarodowa Konferencja Naukowa Gospodarowanie Przestrzenią a Zasoby Przyrodnicze „Rozwój Obszarów Wiejskich a Zasoby Przyrodnicze”, 19-21 czerwca 2024, Janów Lubelski (Polska). p. 48-49. *(Здобувачкою виокремлено переваги територіальних партнерств для сталого сільського розвитку).*

53. Єрмаков О.Ю. Костецька І.І. Сценарне прогнозування стратегічного розвитку сільських територіальних громад. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Миколаїв, 23-25 жовтня 2024 року: тези доповіді. Миколаїв, 2024. С. 28-30. *(Здобувачкою проведено оцінку ймовірності реалізації стратегічних цілей за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища).*