

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Наталія Хомюк

**УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Конспект лекцій

Луцьк 2025

УДК 330.31:005(07)
X 76

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 3 від 19 листопада 2025 р.)

Рецензенти: Сак Т. В. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

Хомюк Н.Л.

X 76 Управління сталим розвитком сільських територій: конспект лекцій
Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. 131 с.

Конспект лекцій складено відповідно до силабусу освітнього компонента, навчальне видання містить лаконічне і чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко і якісно підготуватись до практичних занять, поточного та підсумкового контролю.

Рекомендовано здобувачам освіти галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент, освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій та видів діяльності» освітнього рівня доктор філософії.

УДК 330.31:005(07)
© Хомюк Н.Л. 2025
© Волинський національний
університет імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні засади управління сталим розвитком сільських територій	6
Тема 1. Теоретичні засади сталого розвитку сільських територій	6
Тема 2. Інституційне середовище та політика сталого розвитку сільських територій	22
Тема 3. Менеджмент сталого розвитку на рівні територіальних громад	41
Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти управління сталим розвитком сільських територій	57
Тема 4. Економічна стійкість і інноваційні моделі розвитку сільських територій	57
Тема 5. Соціальна інклюзія та людський капітал у розвитку сільських територій	70
Тема 6. Екологічна складова сталого розвитку сільських територій	83
Тема 7. Механізми моніторингу, оцінювання та фінансування сталого розвитку	104
Список використаних джерел	121

ВСТУП

Освітній компонент «Управління сталим розвитком сільських територій» належить до вибіркового освітнього компонента та спрямований на формування у здобувачів вищої освіти знань і компетентностей, необхідних для ефективного управління процесами сталого розвитку сільських територій в умовах євроінтеграційних трансформацій, глобальних викликів та післявоєнного відновлення. Програма ОК охоплює теоретико-методологічні основи сталого розвитку сільських територій, інституційне середовище та політику управління на рівні сільських територіальних громад, а також практичні інструменти щодо стратегічного планування, моніторингу, оцінювання, фінансування й інноваційного забезпечення сталого розвитку сільських територій. Особлива увага приділяється формуванню навичок використання сучасних інформаційних, цифрових, аналітичних і управлінських технологій у розробці та реалізації стратегій сталого розвитку, а також взаємозв'язку економічних, соціальних й екологічних складових сталого розвитку територій.

Метою освітнього компонента є формування у здобувачів вищої освіти системного бачення та практичних умінь при управлінні сталим розвитком сільських територій, які базуються на принципах збалансованості економічної, соціальної та екологічної складових, ефективності використання ресурсів, інклюзивності та відповідальності.

Основними завданнями освітнього компонента є:

- розкрити сутність концепції сталого розвитку сільських територій;
- охарактеризувати інституційне середовище та політику управління сталим розвитком на національному, регіональному та місцевому рівнях;
- проаналізувати організаційно-управлінські моделі сталого розвитку сільських територіальних громад;
- сформувати у здобувачів освіти розуміння чинників економічної стійкості та інноваційних моделей розвитку сільських територій;

- розкрити роль людського капіталу та соціальної інклюзії у забезпеченні сталого розвитку сільських територій;

- визначити екологічні аспекти управління сталим розвитком сільських територій;

- сформувати практичні навички з моніторингу, оцінювання та фінансування програм сталого розвитку сільських територій.

Освоєння освітнього компонента «Управління сталим розвитком сільських територій» сприятиме формуванню таких soft skills як :

- системне мислення – здатність обґрунтовувати взаємозв'язки між економічними, соціальними та екологічними процесами у розвитку сільських територій;

- аналітичне і критичне мислення – уміння оцінювати ефективність управлінських рішень, стратегій та політик сталого розвитку сільських територій;

- комунікативність та навички командної роботи – здатність до співпраці із стейхолдерами (територіальними громадами, бізнесом, органами влади та міжнародними партнерами);

- креативність та інноваційність – пошук нестандартних управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку та відновлення сільських територій;

- лідерство та стратегічне бачення – уміння розробляти й реалізовувати стратегії сталого розвитку сільських територій;

- адаптивність – готовність працювати в умовах невизначеності, змін та кризових ситуацій;

- етична свідомість та відповідальність – дотримання принципів сталості, інклюзивності, прозорості й екологічної відповідальності у професійній діяльності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Тема 1. Теоретичні засади сталого розвитку сільських територій

- 1.1. Еволюція концепції сталого розвитку
- 1.2. Сутність сталого розвитку сільських територій
- 1.3. Методологічні основи дослідження сталого розвитку сільських територій
- 1.4. Економічна, соціальна та екологічна підсистеми сталого розвитку сільських територій

1.1. Еволюція концепції сталого розвитку

Концепція сталого розвитку виникла у відповідь на глобальні соціально-економічні й екологічні проблеми другої пол. ХХ ст. Ключовим моментом стало оприлюднення у 1987 р. доповіді Міжнародної комісії ООН з довкілля і розвитку під керівництвом Г. Брундтланд «Наше спільне майбутнє». У ній сталий розвиток було зазначено як такий розвиток, що «задовольняє потреби теперішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [1, с. 235]. Це класичне визначення звертає увагу на необхідності збалансування економічного зростання, соціального прогресу і збереженні довкілля. В 1992 р. на Саміті Землі в м. Ріо-де-Жанейро дана концепція була визнана на світовому рівні, адже було прийнято Декларацію з навколишнього середовища і розвитку та План дій «Порядок денний на ХХІ століття», які є базою для імплементації принципів сталого розвитку в національні політики країн.

Впродовж наступних десятиліть відбувалося доповнення концепції та міжнародне узгодження цілей сталого розвитку. У 2000 р. ООН ухвалила Декларацію тисячоліття та сформулювала Цілі розвитку тисячоліття (MDGs). Ці вісім цілей є спрямованими передусім на подолання бідності та покращення соціальних показників. У 2002 р. відбувся Всесвітній саміт зі сталого розвитку (м. Йоганнесбург, «Ріо+10») та у 2012 р. – конференція «Ріо+20» (м. Ріо-де-Жанейро), на яких було підтверджено прихильність світової спільноти до ідей

сталого розвитку. Також було звернено увагу на цілісності його трьох вимірів – економічного, соціального та екологічного. Конференція «Ріо+20» підкреслила необхідність переходу до «зеленої» економіки та окреслила заходи для забезпечення сталого розвитку в усіх сферах.

Новий етап в еволюції концепції розпочався у 2015 р., коли на Саміті ООН зі сталого розвитку в м. Нью-Йорк було прийнято Глобальні Цілі сталого розвитку до 2030 р. Зазначені Цілі (Sustainable Development Goals) складаються з 17 цілей та 169 завдань (від подолання бідності та голоду до боротьби зі зміною клімату й досягненням миру). Глобальні Цілі сталого розвитку стали універсальною програмою дій для всіх країн світу впродовж 2016–2030 рр., які продемонстрували еволюцію від вузькоекологічного бачення (у 1970-1980-х) до інтегрованого підходу, який надає однакове значення соціально-економічному розвитку й охороні навколишнього середовища [9]. У вересні 2015 р. паралельно також було ухвалено Паризьку кліматичну угоду, що підкреслило важливість екологічної складової сталого розвитку на світовому рівні [1, с. 236]. Україна, як держава-член ООН, також долучилася до реалізації Цілей сталого розвитку. Було адаптовано їх до національного контексту і у 2017 р. розроблено Національну доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» [2].

У міжнародному вимірі еволюція концепції сталого розвитку пройшла шлях від загального визначення та підвищення обізнаності до конкретизації через міжнародні домовленості і далі до всеохоплюючої системи кількісно вимірюваних цілей сталого розвитку, які враховують три взаємопов'язані підсистеми. Це відображає розкриття сутності того, що розвиток людства має бути одночасно і економічно ефективним, і соціально орієнтованим, і екологічно безпечним.

Україна також інтегрувала ці ідеї у свої політики. Адже в 1999 р. було схвалено Концепцію сталого розвитку населених пунктів, де сталий розвиток визначено як «соціально, економічно й екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їхнього економічного потенціалу та повноцінного життєвого середовища для сучасного і майбутніх поколінь на основі раціонального використання ресурсів» [3]. Цей документ на

національному рівні закріпив принципи, які узгоджені світовою спільнотою, та обґрунтував специфіку сталого розвитку сільських територій як складову частину загальної концепції.

Отже, до 2015 року концепція сталого розвитку змінилась від декларативних принципів до конкретних цілей та критеріїв: від доповіді Брундтланд, яка вперше ввела термін «сталий розвиток» у міжнародний дискурс, саме через серію самітів і декларацій, що уточнювали зміст концепції та способи її впровадження, і до Цілей сталого розвитку ООН, які є дорожньою картою для урядів, бізнесу та громадянського суспільства. Ця еволюція підкреслила, що *сталий розвиток* – не статичне поняття, а динамічна концепція, яка доповнюється новими аспектами з урахуванням глобальних викликів (зміна клімату, нерівність, бідність тощо) і потребує постійного перегляду стратегій розвитку на всіх рівнях.

1.2. Сутність сталого розвитку сільських територій

Сталий розвиток сільських територій – це застосування загальної концепції сталого розвитку до специфічних умов функціонування села, сільської місцевості та аграрного сектору. Сутність його полягає у такому розвитку соціально-економічного життя на селі, який забезпечує довгострокову збалансованість усіх трьох ключових підсистем: економічної, соціальної та екологічної. Іншими словами, сталий розвиток сільських територій – це поступальний розвиток сільських громад і господарства, що «задовольняє поточні потреби сільського населення та економіки, не завдаючи шкоди довкіллю і не ставлячи під загрозу добробут майбутніх поколінь» [1, с. 236]. Тобто звернено увагу на необхідності гармонізації виробничої діяльності (передусім агропромислового виробництва та іншої економічної активності на селі) зі збереженням природних ресурсів та підтриманням високої якості життя населення, яке мешкає у сільській місцевості.

Принципи сталого розвитку сільських територій ґрунтуються на загальних принципах сталого розвитку, але деталізуються з урахуванням особливості сільського розвитку. До ключових принципів належать:

- принцип цілісності та системності. Сільська територія розглядається як єдина система, що включає взаємопов'язані компоненти – економіку, суспільство та довкілля. Розвиток має бути комплексним та враховувати одночасно всі сфери життя сільського середовища. Зокрема, економічне зростання в аграрному секторі повинно гармонізувати з розвитком соціальної інфраструктури села (освіти, медицини, культури) та охороною земельних, лісових, водних ресурсів;

- принцип збалансованості (гармонізації) полягає у тому, що необхідно підтримувати баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку. Недопустиме є співвідношення, коли економічний прибуток досягається за допомогою виснаження ґрунтів чи деградації екосистем, або коли соціальні програми фінансуються шляхом стагнації економіки. Оптимальні управлінські ті рішення, що забезпечують одночасне зміцнення економіки села, підвищення добробуту селян та збереження довкілля [2];

- принцип справедливості та інклюзивності. Результати розвитку мають розподілятися справедливо як між різними групами населення в теперішній час (між селом і містом, між різними соціальними верствами всередині сільських територіальних громад), так і між поколіннями. Це означає скорочення соціальної нерівності, боротьбу з бідністю на селі, гендерну рівність та створення рівних можливостей для всіх мешканців сільських територій. Інклюзивність ж передбачає залучення громадськості до ухвалення рішень щодо розвитку громади [4];

- принцип раціонального використання ресурсів. Сільське господарство та інша діяльність на селі повинні ґрунтуватись на ощадливому використанні земельних рресурсів, води, лісів, біорізноманіття. Тому необхідно впроваджувати та популяризувати органічне землеробство, відновлювальну енергетику, технології енерго- та ресурсозбереження тощо. Суть принципу «Думай глобально, дій локально» полягає у тому, що кожна громада повинна дбати про свій природний капітал, роблячи внесок у глобальну екобезпеку;

- принцип самодостатності та партнерства. Сталий розвиток села передбачає підвищення автономності сільських громад, тобто розвиток малого і середнього

бізнесу, кооперації, кластерів, щоб гроші і ресурси залишалися в громаді. Водночас важливе залишається партнерство з містами, державою, міжнародними організаціями для залучення інвестицій, технологій та обміну досвідом. Цей принцип корелює з децентралізацією та посиленням місцевого самоврядування, що розширює можливості громад щодо розробки стратегії свого розвитку.

Критерії сталого розвитку сільських територій – це показники або умови, за якими можна оцінити, наскільки розвиток конкретної сільської територіальної громади чи регіону відповідає принципам сталості. Серед основних критеріїв, які використовуються в дослідженнях, можна виокремити такі:

- демографічна стійкість (збереження людського капіталу). Сталий розвиток неможливий без стабільної або зростаючої кількості населення, особливо працездатного віку, на сільських територіях. Якщо сільські громади втрачають населення (через міграцію молоді до міст, низьку народжуваність), це свідчить про незбалансованість розвитку. Тому важливим критерієм є динаміка чисельності сільського населення та його структура (частка молоді, працездатного віку, рівень народжуваності і смертності тощо). Для України це особливо актуально, адже нині в селах проживає близько 30 % населення (близько 13 млн осіб), і щорічно, особливо в умовах війни, чисельність сільських жителів зменшується на десятки тисяч. Вважаємо, що стримування депопуляції та стимулювання повернення людей до сіл – один з головних показників сталості розвитку;

- екологічна стійкість. Одним із головних критеріїв сталого розвитку є стан навколишнього природного середовища – рівень забруднення ґрунтів, води, повітря; збереження біорізноманіття; частка земель сільськогосподарського призначення, що піддаються ерозії чи деградації; рівень впровадження екологічно безпечних технологій. Зокрема, перехід аграрного виробництва та сільської енергетики на відновлювані джерела енергії (біогаз, біомасу, сонячну енергію) є кількісним індикатором екологічної складової сталого розвитку. Наприклад, зростання частки відновлюваної енергії в структурі енергоспоживання сільської

громади чи збільшення площі земель під органічним землеробством свідчить про поступ у напрямі сталості;

- економічна життєздатність. До цієї групи критеріїв відносять показники економічного розвитку сільської території, орієнтовані на сталість. Це рівень та структура зайнятості; рівень доходів населення, частка малого і середнього бізнесу, продуктивність аграрного сектору, обсяг інвестицій у сільську економіку, якість транспортних та цифрової інфраструктури тощо. Економічно сталий сільський регіон – це той регіон, що має достатню власну економічну базу для задоволення потреб населення, створює додану вартість і робочі місця, орієнтовану на довгострокове ресурсне забезпечення. Такі показники, як рівень бідності на селі, валовий регіональний продукт на душу населення в сільській місцевості, міграційне сальдо також є критеріями оцінки сталого розвитку [5];

- соціальний розвиток і якість життя. Сюди відносять критерії рівня життя та розвитку людського капіталу: доступність та якість освіти й охорони здоров'я на селі, рівень розвитку соціальної інфраструктури, умови життя і праці, громадська активність. В межах сталого розвитку важливими показниками є, наприклад, індекс людського капіталу у сільській місцевості, якість питної води та санітарії в селах, рівень безробіття, кількість домогосподарств, підключених до інтернету тощо. Якщо спостерігається зростання якості життя селян (зменшення бідності, покращення здоров'я, підвищення освітнього рівня), це свідчить про прогрес у сталому розвитку в соціальному вимірі;

- інституційні та управлінські критерії. Сталість розвитку багато в чому визначається якістю місцевого самоврядування, наявністю стратегічного планування, спроможністю громад залучати ресурси. Тому критеріями можуть виступати обсяг бюджету розвитку громади, рівень участі громадськості у прийнятті рішень, наявність та реалізація стратегії сталого розвитку громади або регіону, партнерство з бізнесом та донорськими організаціями тощо [6]. Добре функціонуючі інституції (прозорі, орієнтовані на довгострокову перспективу, підзвітні) є передумовою сталого розвитку, тому їхній стан теж може бути вимірний і оцінений.

Отже, принципи сталого розвитку сільських територій визначають нормативні орієнтири про те, як має відбуватися розвиток, а критерії – практичні показники для вимірювання прогресу. На практиці для оцінки сталого розвитку конкретної території застосовують системи індикаторів, що охоплюють згадані сфери. Наприклад, Інститут Світових Ресурсів (WRI) пропонує універсальні критерії відбору таких індикаторів – актуальність, достовірність, валідність, надійність, практичність – аби показники справді відображали сутність сталого розвитку і були зручними для моніторингу [2]. Вважаємо, що сталий розвиток сільських територій як поняття означає, що село розвивається економічно, процвітає соціально і водночас береже природні основи свого існування.

1.3. Методологічні основи дослідження сталого розвитку сільських територій

Дослідження сталого розвитку – складне завдання, яке потребує використання різних наукових підходів і методів. У межах теоретико-методологічних засад виділяють декілька підходів до аналізу сталості розвитку (зокрема сільських територій). Кожен із них пропонує свій погляд на проблеми розвитку і доповнює інших. Розглянемо основні підходи, серед яких системний, інституційний, просторовий, кластерний та інклюзивний.

Згідно із *системним підходом*, будь-який об'єкт (сільська територія, громада, регіон) розглядається як система, що складається з підсистем і елементів, об'єднаних взаємозв'язками. Системний підхід вимагає аналізувати розвиток комплексно, беручи до уваги всі складові: економічну, соціальну, екологічну, а також управлінську. Це означає, що стан сільської економіки не можна вивчати ізольовано від соціальної складової (наприклад, рівня зайнятості, міграції) чи від стану навколишнього середовища (родючості земель, наявності водних ресурсів). Системний підхід дозволяє виявити ієрархічні рівні (домогосподарство – громада – регіон – країна) і взаємозв'язки між ними. Також він підкреслює властивості системи, які не зводяться лише до суми властивостей окремих частин (емерджентність) – наприклад, стійкість екосистеми громади залежить від

сукупної дії всіх господарств. У дослідженні сталого розвитку системний аналіз допомагає зрозуміти, як зміна якогось елементу (впровадження нової технології в фермерстві) впливає на всю систему (ринок праці, екологічне навантаження, добробут населення) [7, с. 56]. Таким чином, системний підхід задає межі для цілісного бачення сільського розвитку і є базовим при розробці стратегій, оскільки сприяє врахуванню комплексу взаємопов'язаних факторів.

Інституційний підхід акцентує на важливості ролі інституцій, організацій та установ у забезпеченні сталого розвитку. В контексті сільських територій йдеться про аналіз і вдосконалення політики, правових норм, діяльності державних органів та місцевого самоврядування, освіти і наукового забезпечення, власності на ресурси, тобто всього інституційного середовища, яке впливає на розвиток села. Інституційний підхід підкреслює, що сталий розвиток – це не лише економіка чи екологія, а й інституційна спроможність суспільства реалізувати принципи сталості [7, с. 56]. Практично, за цього підходу вивчають індикатори інституційного розвитку: наявність довгострокових стратегій, рівень децентралізації, якість управління, корупцію, вплив громадських організацій і т.д. Результати дозволяють визначити «слабкі місця». Наприклад, якщо навіть є фінансові ресурси, але слабе управління, сталого розвитку досягти важко. Отже, інституційний підхід формує рекомендації щодо вдосконалення політики та управління задля сталості (наприклад, необхідність земельної реформи, підтримки фермерських кооперативів, екологічного законодавства тощо).

Просторовий підхід виходить з того, що сталий розвиток має чіткий територіальний вимір. Різні території мають різні потенціали і проблеми, і це треба врахувати. Просторовий підхід зосереджується на просторовій організації розвитку: плануванні територій, зонуванні земель, оптимізації розселення, розвитку інфраструктури з урахуванням географічних особливостей. У дослідженні застосування цього підходу означає доцільність аналізування карти, просторових даних. Наприклад, розміщення поселень і виробництв, транспортну доступність, просторове розміщення ресурсів (родючих земель, води), екологічні кордони (басейни річок, ландшафтні зони). Сталий розвиток вимагає просторової

збалансованості, тобто недопущення надмірної поляризації між окремими районами (коли одні сільські регіони розвинуті, а інші навпаки), врахування принципу рівного доступу до базових послуг незалежно від місця проживання. Просторовий підхід також передбачає інтеграцію сільських територій у регіональний розвиток, тобто налагодження взаємозв'язків «місто–село», формування агломерацій, кластерів на основі територіальної близькості. В наукових працях згадується географічно-просторовий підхід у періодизації ідей сталого розвитку, де автори концентруються на локальному рівні і специфіці територій. Практично це може означати розробку схем планування територій, стратегій регіонального розвитку, які включають принципи сталості (збереження зелених зон, врахування екосистемних кордонів, розвиток альтернативних видів діяльності залежно від потенціалу території, наприклад, екотуризм в горах, біоенергетика в лісостепу). Просторовий підхід дає змогу забезпечити необхідний територіальний баланс економічних, соціальних і екологічних процесів [8, с. 225].

Кластерний підхід зосереджується на формуванні кластерів – добровільних об'єднань взаємопов'язаних підприємств, організацій та інших суб'єктів господарювання на певній території, що співпрацюють задля підвищення конкурентоспроможності та інноваційності. Для сільських територій кластерний підхід актуальний, оскільки дає можливість подолати роздрібненість аграрного сектора. Через кооперацію та партнерство між фермерами, переробними підприємствами, логістичними фірмами, науковими установами, органами влади створюють кластер (наприклад, агропромисловий кластер, кластер сільського зеленого туризму тощо), який генерує синергію. Досліджуючи сталий розвиток, кластерний підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективними можуть бути такі мережі співпраці для стійкого економічного зростання в селах. Згідно з науковими дослідженнями, розвиток кластерів на селі сприяє підвищенню конкурентоспроможності території, покращенню інвестиційного потенціалу та економічного зростання, а також якості життя сільського населення [5].

Кластери є дієвим інструментом сталого розвитку, оскільки:

- стимулюють інновації та підвищення продуктивності (спільне використання знань, нових технологій, навчання персоналу),
- створюють робочі місця та додану вартість на місцевому рівні (розвиток переробки сільгосппродукції, крафтового виробництва тощо),
- поліпшують соціальну згуртованість громади (спільні проекти, кооперація зміцнюють взаємодовіру),
- можуть враховувати екологічні вимоги (кластер може спільно інвестувати в очисні споруди, переробку відходів, органічні стандарти).

Приклади кластерів (молочні кооперативи, ягідні кластери, туристичні кластери) в Україні показують, що об'єднані зусилля підприємців, влади, науковців і громад дають кращі результати, ніж розпорізнені ініціативи [5]. Методологічно кластерний підхід означає аналіз наявних і потенційних кластерних структур, оцінку їх впливу на сталий розвиток та розробку рекомендацій щодо заохочення до кластеризації.

Поняття інклюзивного розвитку (inclusive development) набуло популярності у 2010-х роках і стосується забезпечення участі та вигод для усіх груп суспільства у процесах розвитку. Для сільських територій *інклюзивний підхід* означає акцент на тому, щоб розвиток був «для всіх і за участю всіх»: малих фермерів, великих агропідприємств, бідних селян, молоді, жінок, національних меншин тощо. Методологічно це передбачає дослідження, як різні соціальні групи виграють або втрачають від поточних економічних змін, і вироблення дієвих механізмів, які б залучили маргіналізовані групи до активного життя і розподілу результатів зростання. Інклюзивний підхід тісно пов'язаний з поняттям інклюзивного зростання – економічного зростання, що супроводжується скороченням нерівності та бідності. Наприклад, за допомогою програм підтримки малих сімейних ферм, навчання молоді сучасним агротехнологіям, мікрокредитування для вразливих груп, розвитку кооперативів, залучення жінок у підприємництво тощо. На теоретичному рівні, як показують дослідження, інклюзивний розвиток сільських територій вимагає інтеграції соціальної, економічної і екологічної сфер з акцентом на створенні умов для збалансованого розвитку, що враховує інтереси

всіх соціальних груп. Методи впровадження інклюзивного підходу включають формування ефективних механізмів участі громади (партиципативне планування, громадські слухання), розвиток освітньої, цифрової інфраструктури (щоб ніхто не був ізольований) та підтримку соціальних інновацій [4]. Інклюзивність також передбачає, що влада, бізнес і громада взаємодіють для досягнення спільних цілей сталого розвитку. Цей тристоронній діалог дозволяє врахувати різні інтереси і досягти компромісів. Отже, інклюзивний підхід забезпечує соціальну орієнтованість сталого розвитку, роблячи його результатом та основою підвищення добробуту усіх сільських жителів, а не окремих груп.

Наведені підходи у дослідженні сталого розвитку сільських територій зазвичай застосовуються комплексно. Кожен з них приносить свою користь: системний підхід – цілісність бачення, інституційний – увагу до «правил гри» та управління, просторовий – територіальний баланс, кластерний – нові економічні моделі співпраці, інклюзивний – соціальну справедливість. Разом вони дозволяють глибше зрозуміти чинники сталості та розробити заходи для її досягнення.

У таблиці 1 узагальнено методологічні підходи до дослідження сталого розвитку сільських територій.

Таблиця 1

Методологічні підходи до дослідження сталого розвитку сільських територій

Підхід	Характеристика
1	2
Системний	розглядає сільську територію як цілісну систему з взаємопов'язаних підсистем (економіка, суспільство, екологія та управління); аналізує комплекс причинно-наслідкових зв'язків, ієрархію рівнів (господарство – громада – регіон); дозволяє оцінити вплив змін в одній сфері на інші; акцентує на цілісності та синергії.
Інституційний	зосереджується на «правилах гри» та організаціях: державна політика, закони, установи, місцеве самоврядування, традиції; досліджує, як інституції сприяють або гальмують сталий розвиток; включає аналіз стратегій, програм, участі громади, управлінської ефективності, прав власності тощо; рекомендує щодо зміцнення інституційної спроможності для сталості.

1	2
Просторовий	враховує просторовий (територіальний) аспект: географічні особливості, розміщення поселень і ресурсів, територіальне планування; досліджує просторову диференціацію розвитку, зв'язки між селом і містом, регіональні особливості задля збалансованого регіонального розвитку, оптимального використання територій, мінімізації диспропорцій між різними зонами.
Кластерний	орієнтований на об'єднання суб'єктів в кластери для підвищення конкурентоспроможності та інновацій; аналізує наявні та потенційні кластери на селі, їх вплив на економіку і громади; показує, що партнерство бізнесу, влади і науки в межах кластерів сприяє економічному зростанню, зайнятості і соціальній згуртованості сільських територій; розробляє механізми стимулювання кластерів.
Інклюзивний	наголошує на рівності і участі усіх, тобто оцінює, як розвиток охоплює різні соціальні групи (малі фермери, молодь, жінки, незаможні тощо); вивчає розподіл доступу до ресурсів і благ, ступінь залучення громади до прийняття рішень; пропонує заходи для включення всіх у процес розвитку та зменшення нерівності.

Джерело: сформовано автором на основі даних [4, 5, 6, 7, 8].

Як бачимо, кожен підхід доповнює інші. Наприклад, розробляючи стратегію розвитку сільської громади, доцільно застосувати системний підхід (щоб охопити всі аспекти як систему), врахувати просторові фактори (розташування громади, природні особливості), проаналізувати інституційні умови (наявність програми підтримки, законодавчі бар'єри тощо), передбачити заходи з кластеризації економіки (наприклад, створення агротуристичного кластеру) та забезпечити інклюзивність (консультації з громадськістю, проекти для вразливих груп). Комплексний характер підходів відображає сутність сталого розвитку як багатовимірного та складного процесу.

1.4. Економічна, соціальна та екологічна підсистеми сталого розвитку сільських територій

Одним із наочних способів представлення концепції сталого розвитку є трикутник сталого розвитку, який відображає три основні підсистеми сталого

розвитку – економічну, соціальну, екологічну. Цю модель часто зображають у вигляді трикутника або перетину трьох кіл (діаграми Венна), де кожна вершина чи коло відповідає певній сфері, а сталий розвиток перебуває на стику та в рівновазі між ними [2]. Модель підкреслює, що жодну із цих складових не можна ігнорувати. Тільки збалансоване врахування економічних, соціальних і екологічних пріоритетів забезпечує стале зростання суспільства.

Розглянемо основні підсистеми трикутник сталого розвитку.

Економічна підсистема охоплює всі аспекти економічної діяльності, виробництва, розподілу і споживання. Для сталого розвитку економічна підсистема має функціонувати ефективно, але не шляхом виснаження ресурсів чи соціальної несправедливості. Вимоги до економічної складової: ефективність (раціональне використання капіталу, праці, природних ресурсів для досягнення оптимальних результатів), інноваційність (впровадження нових технологій, що покращують продуктивність і зменшують екологічний вплив), стабільність (відсутність різких кризових коливань), самодостатність на місцевому рівні (певна економічна автономність громад). У контексті сільських територій економічна стійкість означає життєздатність аграрного виробництва, розвиток несільськогосподарських видів діяльності (диверсифікація економіки села), створення робочих місць і достатнього рівня доходів селян, інтеграцію сільської економіки в ринки збуту. Кінцевою метою є підвищення добробуту населення на основі конкурентоспроможної та інноваційної економіки, що діє в межах екологічно допустимого навантаження [5].

Соціальна підсистема стосується людини та суспільства, тобто, як живуть люди, який у них рівень освіти, охорони здоров'я, забезпеченості базових потреб, рівність можливостей, безпека, культура, участь у житті громади. Сталий розвиток вимагає соціальної стійкості, що означає згуртованість і стабільність суспільства, низький рівень конфліктності і високий рівень людського розвитку. Для сільських територій це проявляється у стримуванні відтоку населення (через покращення умов життя на селі), забезпеченні якісних соціальних послуг (школи, культурні установи), розвитку громадянської активності (щоб громади були

рушіями розвитку). Соціальна підсистема в трикутнику сталого розвитку відповідає за такі принципи, як справедливість, інклюзія та розвиток людського капіталу. Тут важливо забезпечити, щоб результати економічного розвитку розподілялись рівномірно, не поглиблювали нерівність, а навпаки – зменшували її, підвищували якість та тривалість життя людей [4]. Показники соціальної сталості можуть включати рівень бідності, індекс розвитку людського потенціалу, рівень безробіття, міграційні процеси молоді, доступ до освіти, гендерну рівність, рівень злочинності тощо.

Екологічна підсистема охоплює природне середовище, екосистеми, використання природних ресурсів і вплив людської діяльності на природу. Екологічний компонент є фундаментом сталого розвитку, адже без збереження життєздатності екосистем усі економічні та соціальні досягнення можуть бути тимчасовими. Сталий розвиток в екологічному вимірі означає екологічну стійкість, тобто здатність біосфери витримувати антропогенний тиск без необоротних наслідків, та раціональне використання ресурсів, щоб вони залишались доступними для майбутніх поколінь [1, с. 229]. Для сільських територій це передусім стосується земельних і водних ресурсів (їх охорона від виснаження та забруднення), підтримання родючості ґрунтів, збереження лісів, луків, чистоти річок, біорізноманіття. Важливими є впровадження екологічно дружніх практик, таких як органічне землеробство, інтегрований захист рослин, ефективне управління відходами, використання відновлюваної енергії (біоенергетики, сонячні панелі в фермерських господарствах тощо). Показники екологічної складової сталості включають рівень викидів забруднюючих речовин, рівень ерозії ґрунтів, обсяги використання пестицидів і мінеральних добрив, частку заповідних територій, популяції диких тварин, обсяги використання води на зрошення та ін. Екологічна підсистема у трикутнику вимагає дотримання принципів природоємності економіки, тобто співмірності економічної активності з екологічним потенціалом території, а також принципів запобігання шкоді (превентивні заходи). Іншими словами, екологічно сталий розвиток – це розвиток у гармонії з природою, коли природа не руйнується, а відновлюється.

На рис. 1. зображено Концепція сталого розвитку у діаграмі Венома. Три пересічні кола символізують економічну, соціальну та екологічну підсистеми. У центрі, на перетині всіх трьох сфер, знаходиться «сталий розвиток». На перетині декількох підсистем наведені проміжні властивості. Наприклад, «життєздатність» (між економікою та екологією), «справедливість» (між економікою та суспільством), «терпимість/прийнятність» (між суспільством та довкіллям).



Рис. 1. Концепція сталого розвитку у діаграмі Венома

Джерело: [2].

Модель «трикутник сталого розвитку» акцентує на тому, що для сталого розвитку необхідна рівновага між його складовими. Якщо будь-яка зі сторін трикутника «просідає», система втрачає стійкість. Наприклад, сильна економіка без належної екологічної відповідальності призводить до деградації природних ресурсів та підриває основи виробництва та здоров'я людей у майбутньому. Або навпаки – надмірна екологізація без врахування соціально-економічних реалій сьогодення може гальмувати розвиток і викликати соціальну напруженість. Тому метою управління сталим розвитком є досягнення балансу, де економічне зростання узгоджується із соціальним прогресом і екологічною рівновагою.

Варто зазначити, що в наукових колах іноді дискутують, чи достатньо трикомпонентної моделі. Деякі пропозиції додають четвертий компонент – культурний або інституційний. Однак найпоширенішою залишається концепція саме трьох взаємопов'язаних сфер. При цьому сучасні дослідники наголошують, що ці сфери не є рівновеликими і взаємозамінними: навколишнє середовище

часто розглядається як база (бо без екосистем не може існувати суспільство), суспільство – як надбудова над довкіллям, а економіка – як інструмент, підсистема суспільства. Такий підхід іноді називають моделлю «концентричних кіл», де природа є найбільшим колом, всередині нього – суспільство, а всередині суспільства – економіка. Це підкреслює пріоритетність збереження природного середовища як умови існування людства. Проте для практичних цілей триєдина модель залишається зручною і зрозумілою.

Отже, економічна, соціальна та екологічна підсистеми розвитку повинні розглядатися разом при плануванні і оцінюванні розвитку сільських територій. Трикутник сталого розвитку нагадує, що успішна сільська громада – це не лише багата громада, але й згуртована та здорова, яка живе в чистому довкіллі. Застосування цієї моделі на практиці означає, що кожна стратегія чи проєкт в селі оцінюється через призму трьох критеріїв: економічної доцільності, соціальної корисності та екологічної безпечності. Баланс цих критеріїв є запорукою сталого розвитку сільських територій.

Питання для самоконтролю:

1. Класичне визначення сталого розвитку.
2. Основні документи щодо сталого розвитку.
3. Кроки, які зробила Україна для адаптації SDGs.
4. Принцип цілісності й системності у сільському розвитку.
5. Приклади управлінських рішень, що забезпечують баланс економічних, соціальних і екологічних цілей на рівні громади.
6. Принцип справедливості та інклюзивності у сталому розвитку.
7. Переваги системного підходу для аналізу сталості.
8. «Інклюзивний розвиток» у контексті села.
9. Трикутник сталого розвитку.
10. Проведіть міні-оцінку реального проєкту (наприклад, біогазова установка / ягідний кластер / еко-туризм) за трьома критеріями: економічна доцільність, соціальна корисність, екологічна безпечність.

Тема 2. Інституційне середовище та політика сталого розвитку сільських територій

- 2.1. Державна політика сталого розвитку сільських територій
- 2.2. Європейський досвід у сфері сталого розвитку сільських територій
- 2.3. Роль місцевих стейкхолдерів у сталому розвитку сільських територій
- 2.4. Інституційна взаємодія у форматі «державна – громада – бізнес – наука».

2.1. Державна політика сталого розвитку сільських територій

Сталий розвиток сільських територій – це збалансований розвиток економічної, соціальної, екологічної та інституційної сфер життя села, що забезпечує нинішнім і майбутнім поколінням гідні умови життя [10]. Україна задекларувала перехід до моделі сталого розвитку, коли у 1992 р. прийняла «Порядок денний на XXI століття» та у 2015 р. – Цілі сталого розвитку ООН. В сучасних умовах сільські громади відіграють ключову роль у реалізації цієї політики. Адже процес децентралізації передав їм значні повноваження та відповідальність за місцевий розвиток. Таким чином, громади з об'єктів управління стали суб'єктами, що самі планують свій сталий розвиток, економічне зростання, просторовий розвиток та захист довкілля на власній території. Тому від професійності місцевої влади і активності громади тепер залежить добробут не лише цих територій, а й країни в цілому [11].

В Україні сформовано низку стратегічних документів, що визначають державну політику сталого розвитку, зокрема в аграрному секторі та розвитку сільських територій, що подано у таблиці 2.

Сукупно ці документи формують національні пріоритети сталого розвитку села: підвищення добробуту сільського населення, розвиток малого і середнього бізнесу на селі, модернізація агровиробництва з урахуванням екологічних вимог, покращення якості послуг у сільській місцевості (освіта, медицина, адмінпослуги), розвиток сільської інфраструктури (дороги, водопостачання, інтернет тощо), збереження навколишнього середовища і раціональне використання природних ресурсів, збалансований розвиток всіх регіонів.

Важливим є і виконання міжнародних зобов'язань – імплементація положень Угоди про асоціацію з ЄС щодо сільського розвитку та аграрної політики та досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Таблиця 2

**Основні стратегічні документи України
щодо сталого розвитку сільських територій**

Стратегічний документ	Ключові положення
Національна економічна стратегія на період до 2030 р. [12]	Комплексна стратегія розвитку України, що включає цілі сталого розвитку. Пріоритети: інноваційний розвиток економіки, підвищення конкурентоспроможності АПК, сталий розвиток регіонів і сільських територій, досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 р.
Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 р. [13]	Галузева стратегія, що визначає цілі та завдання сталого розвитку агросектору та сільських територій. Передбачає підтримку малого і середнього фермерства, розвиток сільської інфраструктури, впровадження підходів ЄС (LEADER, смарт-спеціалізація), охорону довкілля тощо. Реалізація стратегії забезпечується операційним планом заходів на 2025–2027 рр.
Концепція розвитку сільських територій [14]	Документ, що окреслює пріоритети розвитку сільських територій: диверсифікація економіки села (неаграрні види діяльності), розвиток сільської інфраструктури, боротьба з бідністю на селі, збереження демографічного потенціалу тощо. На основі Концепції планувалося розроблення державної цільової програми розвитку сільських територій.
Цілі сталого розвитку (ЦСР) Україна [15]	Адаптовано 17 Цілей сталого розвитку ООН для України. Для сільських територій ключові цілі: подолання бідності (ЦСР1) і голоду (ЦСР2 – розвиток сільгоспвиробництва, продовольча безпека), здоров'я (ЦСР3), якісна освіта (ЦСР4), чиста вода (ЦСР6), гідна праця та економічне зростання (ЦСР8 – розвиток сільської економіки), інфраструктура (ЦСР9), зменшення нерівності між містом і селом (ЦСР10), сталий розвиток громад (ЦСР11), захист екосистем (ЦСР15) тощо.
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [16]	Стратегія просторового розвитку, яка приділяє увагу і сільським територіям. Серед пріоритетів – підвищення конкурентоспроможності регіонів, сільська кооперація, розвиток сільських територіальних громад, покращення транспортної доступності сіл, впровадження підходу «смарт-спеціалізації» у сільських регіонах.

Джерело: сформовано автором на основі [12, 13, 14, 15, 16].

Нормативно-правове забезпечення політики сталого розвитку сільських територій включає закони і підзаконні акти в аграрній, земельній, екологічній, регіональній політиці. Базовим був Закон України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року», який визначав принципи підтримки АПК і сільського розвитку, але втратив чинність після 2015 р. Наразі готується оновлений законопроект «Про основні засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку», який має закріпити сучасні пріоритети – підтримку фермерства, розвиток сільських територіальних громад, інтеграцію в ЄС та ін. [17]. Крім того, діють спеціальні закони, що сприяють сталому розвитку села, зокрема:

- закони у сфері сільського господарства та кооперації: ЗУ «Про фермерське господарство», ЗУ «Про сільськогосподарську кооперацію», ЗУ «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель» та інші, які стимулюють підприємництво на селі, кооперативний рух, ефективне використання ресурсів;

- закони щодо децентралізації: ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та зміни до бюджетного і податкового законодавства, які надали громадам більше повноважень і ресурсів, закріпили за ними частку податків, субвенції на розвиток інфраструктури сіл тощо;

- природоохоронне законодавство (ЗУ «Про охорону земель», ЗУ «Про відходи», ЗУ «Про охорону навколишнього природного середовища»), яке встановлює екологічні стандарти в тому числі для агросектору (обмеження забруднення, збереження ґрунтів, біорізноманіття);

- закони у соціальній сфері. ЗУ «Про державну підтримку сільського господарства України» містить норми про підтримку сільгоспвиробників (дотації, субсидії), що впливають на рівень доходів на селі. ЗУ «Про зайнятість населення» передбачає розробку програм стимулювання зайнятості в сільській місцевості; програм розвитку сільської медицини, освіти тощо.

Окремо варто відзначити нещодавні євро інтеграційні законодавчі ініціативи. У 2025 р. Верховна Рада ухвалила закон щодо реформування системи державної

підтримки агросектору, наближення її до стандартів ЄС [18]. Цим законом запроваджується Агенство з виплат (Paying Agency) та Інтегрована система управління та контролю (ІСАК) за аграрними підтримками, щоб зробити розподіл державних коштів прозорим і ефективним, як того вимагає спільна аграрна політика ЄС. Кожна гривня держдопомоги відтепер має цифровий слід від заявки до виплати. Передбачено також багаторівневий контроль і покарання за порушення. Очікується, що після запуску цієї системи рівень прозорості розподілу аграрних коштів зросте на 60 %, а зловживання зменшаться утричі [18]. Це приклад того, як інституційні зміни та законодавчі новації сприяють сталому розвитку через підвищення ефективності державної підтримки і довіри між державою та сільськими виробниками.

2.2. Європейський досвід у сфері сталого розвитку сільських територій

Європейський Союз має тривалий шлях становлення політики сталого розвитку сільських територій, центральне місце в якій посідає Спільна аграрна політика (Common Agricultural Policy, CAP). На сучасному етапі CAP є інструментом не лише підтримки фермерів, але і сталого розвитку сільських регіонів. Окрім CAP, успішними ініціативами ЄС є підхід LEADER (максимальне залучення місцевих громад у розвиток) та концепція «Smart Village» (розумні села), що стимулює розвиток інновацій на селі. Розглянемо детальніше ці європейські практики.

Спільна аграрна політика (CAP) – це комплексна політика ЄС, що з 1962 р. регулює сільське господарство та розвиток сільських територій у країнах Союзу. CAP постійно реформується, адаптуючись до нових викликів – продовольчої безпеки, економічної життєздатності села, зміни клімату, збереження екосистем. Чергова реформа CAP була ухвалена в 2021 р. для періоду 2023–2027 рр., і її метою визначено «прокласти шлях до більш справедливої, більш екологічної та орієнтованої на результати CAP» [19]. CAP-2023 значною мірою спрямована на сталий розвиток: фінансування політики тепер підпорядковане десяти ключовим цілям у економічній, соціальній та екологічній. Серед цих цілей – забезпечення

гідного доходу фермерів та підвищення їх ролі у продовольчому ланцюгу, захист клімату та збереження біорізноманіття, розвиток сільських територій і підтримка молодих фермерів. Таким чином, CAP інтегрує три виміри сталості: економічну (конкурентоспроможність та доходи агросектору), соціальну (якість життя в селах, розвиток громад) та екологічну (екологізація виробництва). Важливо, що екологічні та кліматичні цілі додатково посилені в контексті Європейського зеленого курсу (Green Deal) та стратегії «Від ферми до вилки». Кожна країна ЄС у своєму Стратегічному плані CAP зобов'язана передбачити заходи для досягнення цілей Зеленого курсу (скорочення викидів, органічне виробництво, охорона водних ресурсів тощо) [19].

Фінансово CAP реалізує ці цілі через два «стовпи»: I-й стовп – це прямі виплати фермерам і інтервенції ринку (здебільшого підтримка доходів за дотримання базових екостандартів), II-й стовп – програми розвитку сільських територій (фінансуються проекти інвестицій у агробізнес, диверсифікацію економіки села, охорону навколишнього середовища, розвиток громад та інфраструктури). Загальний бюджет CAP 2023–2027 рр. становить близько € 387 млрд, з яких не менше 35 % коштів, спрямованих на розвиток сільських територій, і 25 % прямих виплат, що мають бути спрямовані на заходи з охорони клімату і довкілля (так звані еко-схеми). Такий підхід перетворює CAP на важливий фактор сталого розвитку, адже гроші платників податків обмінюються на суспільні блага («public money for public goods»), тобто досягнення продовольчої безпеки, збереження природи, формування конкурентоспроможних сільських громад.

Для України досвід CAP є надзвичайно цінним. Угода про асоціацію передбачає поступове наближення аграрної та сільської політики України до політики ЄС. Це означає впровадження подібних інструментів підтримки і стандартів. Зокрема, згаданий вище закон про Агентство з виплат та ІСАК фактично створює український аналог системи реалізації CAP [18]. В перспективі вступу до ЄС Україна зможе отримати доступ до фондів CAP, зокрема Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій

(EAFRD), але вже сьогодні важливо переймати принципи, адже підтримка має бути прозорою, адресною, спрямованою на сталі результати, а фермери повинні дотримуватися базових вимог щодо охорони навколишнього середовища, безпеки харчових продуктів, благополуччя тварин тощо.

Одним з найуспішніших інструментів ЄС для розвитку сільських територій є підхід *LEADER* (фр. *Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale* – «Зв'язок між діями з розвитку сільської економіки»). Започаткований у 1991 р., *LEADER* був відповіддю на неефективність централізованих («top-down») методів вирішення місцевих проблем. Основна ідея *LEADER* – це залучення місцевих жителів і ресурсів з усіх секторів (влада, бізнес, громада) до планування розвитку свого регіону. Для цього створюються партнерства, які об'єднують представників влади, бізнесу і громадськості на визначеній сільській території. Вони розробляють і впроваджують місцеві стратегії розвитку, самі відбирають проекти і розподіляють фінансування відповідно до потреб громади. Такий підхід «знизу-догори» вивільняє енергію громади, дає відчуття відповідальності за розвиток і генерує інноваційні рішення, краще пристосовані до локальної специфіки [20].

За три десятиліття ініціатива *LEADER* пройшла кілька етапів (*LEADER* I, II, +) і довела свою ефективність. Нині в ЄС діє понад 2 400 місцевих груп, які охоплюють практично всі сільські райони. З 2007 р. підхід *LEADER* став обов'язковим елементом програм розвитку сільських територій кожної країни ЄС, і щонайменше 5 % коштів EAFRD спрямовується на проекти *LEADER*. З часом методика поширилась і на рибальські громади (створено окремі FLAG-групи) та навіть міські райони (під назвою CLLD – *Community-Led Local Development*). Таким чином, *LEADER/CLLD* наразі є синонімом інтегрованого місцевого розвитку, що повністю перевертає традиційні зверху-вниз підходи [20].

Для України впровадження *LEADER* – відносно нове завдання. Шляхом наближення до ЄС наша держава планує запуснути цей підхід на національному рівні. Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року передбачено до кінця 2025 р. затвердити урядовий документ щодо створення умов для розвитку сільських територій за принципами *LEADER*. Це

означає, що з'явиться правова і фінансова база для підтримки місцевих ініціатив, тобто для створення місцевих акційних груп, конкурсного відбору місцевих стратегій та проєктів, співфінансування їх з державного та місцевих бюджетів. Вже нині йде підготовча робота і діють пілотні проєкти за підтримки донорів, навчаються потенційні стейкхолдери громад. Однак поки що обізнаність про LEADER в Україні низька. Опитування, проведене Національною асоціацією сільськогосподарських дорадчих служб на початку 2025 р., показало, що лише близько 6 % респондентів добре обізнані з цим підходом (рис. 2) [20]. Більшість або щойно про нього дізналися, або мають дуже поверхневі уявлення (рис. 1).

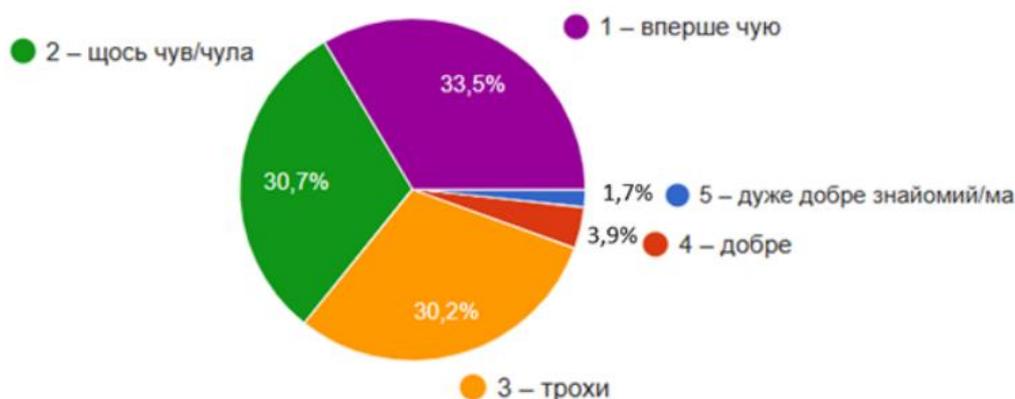


Рис. 2. Обізнаність українських респондентів щодо європейського підходу LEADER та місцевих акційних груп

Джерело: [20].

Лише близько 5,6 % опитаних заявили, що добре або дуже добре знайомі з LEADER; інші знайомі побіжно, чули щось або взагалі вперше почули цю назву. Причиною є те, що і громадськість, і навіть представники місцевої влади поки що недостатньо поінформовані. Опитані оцінили рівень обізнаності більшості посадовців громад про LEADER ще нижче – сумарно лише близько 2–3 % дали оцінку «добре знають» (рис. 3). Це означає, що попереду великий обсяг просвітницької роботи і навчання кадрів. Без активної участі та розуміння місцевих органів самоврядування впровадити європейський підхід буде складно. Втім, позитивним є те, що Україна рухається в цьому напрямі і закладає основу

для майбутнього доступу до ресурсів LEADER після вступу до ЄС [20]. Переважна частка респондентів вважає обізнаність керівництва громад низькою або дуже низькою, що може стати перешкодою адаптації до умов членства в ЄС.



Рис. 3. Оцінка рівня обізнаності більшості представників місцевої влади громади про підхід LEADER та місцеві акційні групи

Джерело: [20].

Тому європейський підхід LEADER – це про локальну ініціативу і партнерство. Для України його впровадження означає нову інституційну модель: коли держава делегує частину повноважень і ресурсів громадам, а громади, бізнес і активісти спільно вирішують, як найкраще інвестувати в свій розвиток. Досвід ЄС доводить, що такий метод стимулює появу нових ідей, згуртовує людей і дає відчутні результати (від створення робочих місць до благоустрою сіл і збереження культурної спадщини). В майбутньому, отримавши доступ до фондів LEADER, українські села зможуть розраховувати на фінансову підтримку європейського рівня, але вже зараз важливо навчитись розробляти стратегії та проєкти розвитку.

Останніми роками в ЄС набуває популярності концепція «Smart Villages» – розумних сіл, яка доповнює підхід LEADER з акцентом на інноваціях та цифрових рішеннях. Хоча в законодавстві ЄС поки немає чіткого визначення «розумного села», але ключові ознаки концепції такі – активна участь місцевих мешканців у розвитку громади і використання сучасних цифрових технологій. Розумне село передбачає те, що саме селяни ініціюють і впроваджують рішення

для покращення соціально-економічних та екологічних умов у своїй громаді, співпрацюють з сусідніми громадами, впроваджують соціальні інновації і розробляють стратегії розвитку, орієнтовані на майбутнє. Цифрові технології можуть застосовуватися в різних сферах – від електронного урядування, телемедицини, дистанційної освіти до розумного управління вуличним освітленням чи моніторингу довкілля. Але сутність концепції не обмежується ІТ-рішеннями. Перш за все, це про людей та їхню згуртованість. «Розумні села мають бути від людей і для людей», – зазначає один з ідеологів концепції Франц Боговіч, депутат Європарламенту [21].

Концепція Smart Villages отримала підтримку на рівні ЄС. Створено Європейську мережу розумних сіл та реалізовано пілотні проєкти (Smart Rural 21). Європарламент і Комітет регіонів ухвалили низку ініціатив на її підтримку [21]. У CAP 2023–2027 розвиток розумних сіл також заохочується, тому держави-члени можуть включати такі заходи до своїх стратегічних планів. Головна мета – це подолання цифрового та інноваційного розриву між містом і селом для того, щоб життя в сільській місцевості стало комфортнішим, а громади були витривалими перед викликами.

В українському контексті ідея «розумного села» тільки починає обговорюватися.. Фахівці зазначають, що для України Smart Villages особливо актуальні в частині інфраструктури, тобто потрібно забезпечити кожне село базовим – дорогами, інтернетом, водою, енергопостачанням, бо без цього жодна «розумність» неможлива. Також важливо створити робочі місця на селі не лише в аграрному секторі, а й у переробці, туризмі, крафтовому виробництві, щоб молодь бачила перспективи і не виїжджала. Тобто спочатку – збалансоване регіональне планування, а потім – впровадження інновацій. На державному рівні кроком вперед могло б стати закріплення поняття «розумне село» в стратегічних документах і виділення фінансування на пілотні проєкти. Як відзначають європейські партнери, політика повинна створити базу. Якщо хочемо процвітання розумних сіл, слід спрямувати ресурси у бюджети сільського розвитку, залучити

до співпраці великі технологічні організації, які можуть допомогти з рішеннями для села [21].

Отже, європейський досвід демонструє, що сталий розвиток сільських територій спирається не лише на субсидії, а й на інноваційні підходи до управління та технологій. Концепції LEADER і Smart Villages мають спільну основу – це довіра до місцевих спільнот, надання їм можливостей і знань для самостійного визначення свого майбутнього. Їх впровадження в Україні підсилить інституційне середовище сталого розвитку, тому громади стануть більш спроможними, з'являться партнерства «влада-бізнес-громада», а село перестане сприйматися як депресивний простір, перетворившись на осередок можливостей.

2.3. Роль місцевих стейкхолдерів у сталому розвитку сільських територій

Сталий розвиток сільських територій значною мірою залежить від зусиль місцевих стейкхолдерів, тобто тих, хто безпосередньо живе і працює в сільській громаді. До них належать: територіальні громади і органи місцевого самоврядування (ОМС), сільськогосподарські дорадчі служби та місцевий бізнес. Розглянемо внесок і функції кожного з них.

Сільська територіальна громада – це об'єднання мешканців сіл (чи містечок), об'єднаних спільними інтересами і територією, що має власні органи влади (сільська/селищна рада, виконком). В умовах децентралізації громади стали основними суб'єктами планування розвитку. Саме вони зараз розробляють стратегії розвитку території, що охоплюють економічну, соціальну та екологічну складові сталості [22]. Місцева влада відповідає за просторове планування (генплани, плани забудови), управління комунальною власністю, місцевою інфраструктурою, надання базових послуг мешканцям. У громадах акумулюється значна частина фінансових ресурсів (бюджети громад зросли завдяки податковій децентралізації), а, отже, від керівництва громади залежить, як ці ресурси інвестувати.

Місцеве самоврядування, виступаючи лідерами змін на місцях, має забезпечувати баланс між потребами сьогодення і майбутнього. В практичній площині роль ОМС у сталому розвитку проявляється так:

- стратегічне планування і проєктний менеджмент. Громада повинна мати Стратегію розвитку на 5–7 років, що відповідає Цілям сталого розвитку. На основі стратегії формуються проєкти (від будівництва водогону чи ЦНАПу до створення індустріального парку чи ландшафтного парку). Ефективні громади залучають під ці проєкти різні джерела, наприклад, державні фонди (ДФРР, субвенції), гранти ЄС, приватні інвестиції;

- місцева регуляторна політика і підтримка бізнесу. Влада може запроваджувати пільги для малого бізнесу (наприклад, знижені місцеві податки), створювати сприятливий клімат для інвесторів. Там, де влада дбає про підприємців, формується успішна місцева економіка, з'являються нові робочі місця. Натомість конфлікти чи корупція між владою і бізнесом відлякують інвесторів і консервують бідність [23];

- залучення громадськості. Сталий розвиток неможливий без активної участі мешканців. ОМС мають впроваджувати інструменти партисипації, такі як громадські слухання, бюджети участі, консультації з громадою щодо важливих рішень. Це забезпечує прозорість і довіру, а також дозволяє краще врахувати місцеві знання і ініціативи;

- контроль за довкіллям і благоустрій. На рівні громади вирішують питання поводження з відходами, водопостачання і водовідведення, благоустрою територій, озеленення, запобігання ерозії ґрунтів. Місцева влада повинна слідкувати, щоб розвиток йшов без шкоди екології. Наприклад, контролювати щоб ферми дотримувалися еконорм, впроваджувати енергозберігаючі технології в комунальному господарстві тощо;

- соціальний розвиток і згуртованість. ОМС відповідають за школи, ФАПи, будинки культури, спортивні секції, тобто усе, що формує якість життя на селі. Інвестуючи у ці сфери, громади утримують людей від міграції, підвищують людський капітал. Також громада опікується вразливими групами (одинокими

людьми, багатодітними сім'ями, переселенцями), забезпечуючи соціальну згуртованість.

Отже, роль територіальних громад – основна. Вони є практичними провайдерами сталого розвитку на місцях. Без їх ефективної роботи державна політика «на папері» не дасть результату. Важливо, що ООН запровадила поняття «стійкість громад» (community resilience), яке означає здатність громади самостійно визначати цілі розвитку та протистояти кризам. Українські громади, особливо в умовах війни, демонструють таку стійкість і потенціал до розвитку навіть в складних умовах [24]. Завдання держави – це всіляко підтримувати громади (фінансово, методично), а завдання самих громад – це професійно розпорядитися наданими можливостями.

Сільськогосподарські дорадчі служби – це інституції, що займаються поширенням знань, консультуванням та навчанням сільського населення з питань сільського господарства, управління, кооперації, екологічних технологій тощо. В країнах ЄС дорадництво є невід'ємною частиною аграрної політики, адже фермери отримують рекомендації, як підвищити продуктивність і водночас дотримуватися природоохоронних вимог; держава фінансує консультації з питань написання бізнес-планів, освоєння нових ринків, впровадження «зелених» практик. В Україні закон про дорадчу діяльність було ухвалено ще у 2004 р., проте система дорадництва досі недостатньо розвинена недостатньо. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб (НАСДСУ) об'єднує наявні служби і дорадників в регіонах, однак державна підтримка цього напрямку мінімальна (хоча за законом мала б становити до 5 % аграрного бюджету) [25]. Лише поодинокі проекти отримують фінансування, решта тримається на ентузіазмі та грантах.

Але роль дорадництва у сталому розвитку важко переоцінити. Експерти наголошують, що дорадчі служби покликані відігравати значну роль у розвитку аграрного сектору України [26]. Особливо потребують їхніх послуг дрібні й середні фермери, сімейні господарства, які не мають доступу до дорогих консультацій. Дорадники виконують такі важливі функції:

- передача інновацій і знань. Нові технології (агрономічні, цифрові, органічного виробництва) «спускаються» до рівня фермерів саме через дорадників. Вони проводять тренінги, демонстраційні покази на базі дослідних господарств, видають посібники. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва і екологічній обізнаності селян;

- консультації з управління бізнесом. Фермери часто є хорошими виробниками, але не завжди – компетентними менеджерами. Дорадчі служби вчать їх складати бізнес-плани, вести облік, користуватися банківськими програмами, грантами. Така підтримка підвищує життєздатність малих підприємств;

- сприяння кооперації. Одне із завдань дорадників – пояснити вигоди сільськогосподарської кооперації, допомогти організувати кооператив (юридично оформити, налагодити збут та ін.). Кооперація – важливий чинник сталого розвитку, адже дає змогу дрібним виробникам спільно використовувати техніку, виходити на більші ринки, підвищувати додану вартість продукції тощо;

- екологічні та соціальні поради. Дорадники навчають агровиробників методам збереження ґрунтів, дотримання сівозмін, раціонального використання добрив і пестицидів, впровадження відновлюваної енергетики на фермах (біогау, сонячних панелей). Також вони можуть консультивати громади щодо створення громадських пасовищ, збереження ландшафтів, розвитку сільського зеленого туризму;

- інформування про державні та міжнародні програми. Сьогодні з'являється багато програм підтримки (державні дотації, гранти ЄС, канадські, USAID тощо). Дорадники доносять до кінцевих бенефіціарів інформацію про ці можливості, допомагають підготувати заявки. Наприклад, у Німеччині жоден фермер не подає заявку на кошти ЄС без консультації з дорадником, який знає всі вимоги [25]. Україні варто прямувати до такої моделі.

Наразі мережа дорадчих служб охоплює не всі області. Є успішні приклади в Полтавській, Львівській, Дніпропетровській областях, де обласні дорадчі служби разом з громадами реалізують проєкти розвитку (тепличні кооперативи, навчальні

центри для фермерів тощо). Для підсилення цього сектору необхідні кроки саме на державному рівні, такі як фінансування консультативних послуг (ваучерів для фермерів на оплату дорадчих послуг), сертифікація дорадників, включення дорадництва як обов'язкового елемента програм підтримки. В Угоді про асоціацію прямо вказано на необхідність розвитку дорадництва в Україні [27]. Отже, інституційне середовище сталого розвитку потребує міцної ланки знань, яку і представляють дорадчі служби.

Місцевий бізнес – це двигун економічного розвитку громади. Саме на місцевому рівні формується первинна економіка країни і започатковуються сімейні ферми, малі підприємства з переробки сільгосппродукції, ремісництва, туризму тощо [28]. Малий і середній бізнес (МСБ) є основою місцевого економічного розвитку, адже створює робочі місця, наповнює бюджет громади податками, забезпечує людей прибутком і стимулює розвиток суміжних сфер. Тому більшість інструментів регіонального розвитку спрямовані саме на підтримку підприємництва [29].

Роль бізнесу у сталому розвитку сільських територій проявляється на кількох рівнях:

- економічний внесок. Локальні підприємці (фермер, пекар, власник магазину, СТО чи зеленого туризму) забезпечують зайнятість для односельців. Кожне нове підприємство – це, крім робочих місць, ще й мультиплікаційний ефект (замовлення для місцевих постачальників, послуги). Чим більше успішних бізнесів, тим більш самодостатньою є громада, і тим менше вона залежить від зовнішніх дотацій;

- інновації та підвищення якості. Конкуренція змушує бізнес впроваджувати кращі технології, покращувати якість продукції і послуг. Наприклад, поява в селі фермерського молокопереробного цеху стимулює інших фермерів покращувати якість молока, запроваджувати стандарти безпечності. Таким чином бізнес підвищує загальний рівень розвитку;

- соціальна відповідальність. Відповідальний місцевий бізнес часто бере участь у житті громади, наприклад, спонсорує ремонт школи, підтримує

спортивні заходи, допомагає прибиранню територій тощо. Це формує партнерство «бізнес-громада». Великі агрохолдинги, що працюють на селі, також реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності (будують дитячі майданчики, дороги). Однак стратегічно важливо розвивати саме локальних підприємців;

- диверсифікація економіки. Сталий розвиток означає, що село не повинно залежати від монокультури чи одного роботодавця. Тому потрібні розвивати різні бізнеси: і сільське господарство (традиційне рослинництво, тваринництво, нішеві культури, органічне виробництво), і переробка (сироварні, млини, соковарні), і сфера послуг (магазини, кафе, авторемонт, IT-аутсорс навіть), і креативні індустрії (народні промисли, етнофестивалі), і зелений туризм. Така розмаїтість робить сільську економіку стійкішою до ризиків (неврожаю, цінових коливань) і є привабливішою для молоді;

- кооперація з наукою та освітою. Прогресивний бізнес на селі може співпрацювати з аграрними університетами, коледжами, наприклад, брати здобувачів освіти на практику, впроваджувати агро-стартапи, ставати базою для наукових досліджень (полігони для випробування нових сортів тощо). Це сприяє трансферу технологій у село та підготовці кваліфікованих кадрів.

Зрозуміло, що бізнес потребує підтримки. Умови у містах і селах нерівні, наприклад. інфраструктура гірша, доступ до фінансів складніший, платоспроможність населення нижча. Тому держава і громади мають створювати стимули для підприємців залишатися і працювати в селах. Це і мікрокредитування, і навчання (бізнес-школи для фермерів, тренінги з агротехнологій), і допомога в збуті (ярмарки, етнофестивалі, просування продукції під брендом громади). Багато громад вже створюють аграрні кластери – об'єднання фермерів, переробників, логістів, щоб спільно виходити на ринки. Інші започатковують індустріальні парки для переробних підприємств агросектору. Такі ініціативи варто поширювати.

Війна додала нових викликів, адже багато бізнесів на селі постраждали від окупації чи бойових дій, порушилися ланцюги збуту. Тому зараз пріоритет – це

допомога місцевому бізнесу вижити (надання пільгових кредитів, грантів на відновлення), а далі – стимулювання релокації бізнесів у сільські громади, щоб пожвавити економіку. Без відновлення економічної активності сталий розвиток буде неможливим, адже саме бізнес генерує ресурси для трьох складових сталості.

2.4. Інституційна взаємодія у форматі «держава – громада – бізнес – наука».

Ефективна реалізація політики сталого розвитку вимагає тісної взаємодії всіх інституцій. Мова йде про партнерство чотирьох секторів: держави, місцевих громад (і громадянського суспільства), бізнесу та науково-освітнього середовища. Такий підхід відомий як «четверна спіраль» (Quadruple Helix) розвитку – і визнаний одним з найефективніших для стимулювання інновацій і сталого зростання [30].

Кожен з цих учасників приносить у співпрацю свої ресурси і компетенції:

- держава (уряд, центральні органи влади) встановлює стратегію і правила гри, адже ухвалює закони, державні програми, надає фінансування (субвенції, дотації, інфраструктурні проекти). Держава забезпечує базові умови – макроекономічну стабільність, захист прав власності, безпеку – без яких розвиток на місцях неможливий. Також центральна влада координує зусилля (наприклад, слідкує, щоб не було дисбалансів між регіонами, забезпечує солідарність – підтримку депресивних територій). В контексті сталого розвитку держава ще й стежить за досягненням національних цілей (зменшення викидів CO₂, виконання соціальних стандартів);

- місцева громада (місцева влада + активні громадяни) знає локальні потреби і особливості найкраще. Надає зворотний зв'язок державі про те, які програми реально працюють, а які ні. Громада виступає ініціатором багатьох проектів (бо бачить проблеми напрому). Також саме на рівні громади відбувається синергія, адже тут перетинаються інтереси бізнесу (якому потрібні кадри і дороги), науки (якій потрібні дані і майданчики для проектів) і держави (якій потрібні виконавці

програм). Громада може об'єднати цих стейкхолдерів через діалогові платформи, ради розвитку, публічно-приватні партнерства;

- бізнес (підприємці, інвестори). Є носієм ресурсів і ефективності. Приватний сектор вкладає інвестиції, впроваджує інновації швидше за бюрократичні структури, створює робочі місця. Без бізнесу не буде економічної складової розвитку. Крім того, великий бізнес часто інвестує в соціальні проекти (на принципах корпоративної відповідальності), а малий бізнес є гнучким і швидко реагує на нові можливості. Взаємодія бізнесу і влади на місцевому рівні – це запорука реалізації внутрішнього потенціалу громади [23];

- наука і освіта (університети, коледжі, НДІ, освітні центри) постачають знання і інновації. Аграрна наука може розробити нові сорти рослин, стійкі до змін клімату; екологи – підказати, як відновити деградовані землі; соціологи – оцінити потреби громади і ефект від реформ. Освітні заклади готують кадри для сучасного села: фермерів-підприємців, менеджерів кооперативів, ветеринарів, агрономів-консультантів. Важливо інтегрувати науку та освіту в розвиток, наприклад, створювати на базі громад інноваційні хаби, агроінкубатори (де науковці, студенти і фермери разом би працювали над впровадженням інновацій). Такі моделі вже діють, наприклад, аграрні університети співпрацюють з ОТГ у проектах з просторового планування, розробки стратегій громад.

Інституційна взаємодія означає, що всі рішення приймаються не в односторонньому порядку, а шляхом консультацій і партнерства. Форматів багато, наприклад від Ради розвитку громади (куди входять представники влади, бізнесу, громадськості й науки і яка напрацьовує план дій) – до конкретних договорів про співробітництво (наприклад, між ОТГ та аграрним університетом про стажування здобувачів освіти й науковий супровід проектів). Важливо налагодити комунікацію. Держава має чути потреби низів, бізнес – довіряти владі, а наука – розуміти практичні реальні проблеми.

В Україні вже є успішні приклади такої взаємодії. Наприклад, створення кластерів (ягідного, молочного), де місцева влада підтримує інфраструктуру, фермери об'єднуються для експорту, а науковці консультують щодо нових

технологій виробництва. Або співпраця громад з аграрними університетами у проєкті «АгроПолігон», наприклад, здобувачі освіти виїздять у громади, збирають та аналізують дані, розробляють для них стратегії розвитку як дипломні роботи (користь і для громади, і для освіти).

Інституційна взаємодія особливо потрібна зараз і у період післявоєнного відновлення. Перед селом стоять складні завдання – відбудувати зруйноване житло і господарства, повернути людей і запустити економіку. Жоден сектор сам з цим не впорається. Держава повинна забезпечити фінансування і координацію процесів, громади – визначати пріоритети і контролювати, бізнес – долучитись до відбудови (через підряди, інвестиції), а науковці – розробляти і впроваджувати інноваційні рішення, (наприклад, енергоефективні будинки, кліматично-стійкі агротехнології). Тільки разом можна досягти того, щоб нове українське село розвивалось на засадах сталості, тобто було економічно життєздатним, соціально згуртованим і екологічно безпечним.

Отже, слід підкреслити, що сталий розвиток сільських територій – це спільна справа. Як зазначалося, він передбачає єдність економічних, соціальних, екологічних і інституційних компонентів [10]. А ця єдність досягається лише за умови партнерства між усіма інституціями. Позитивні зміни можливі там, де держава створює умови, громада проявляє ініціативу, бізнес інвестує, а наука та освіта підтримують інноваціями. В українських реаліях вже є прогрес у цьому напрямі, але ще багато належить зробити, наприклад, сформувати довіру між владою і селянами, навчити місцеві еліти стратегічному мисленню, залучити молодь до аграрного бізнесу, навчити європейським практикам врядування. Перехід до сталого розвитку – непростий, проте необхідний крок для того, щоб українське село стало простором гідного життя та невід’ємною частиною європейського економічного й соціального простору.

Питання для самоконтролю:

1. Цілі та принципи державної політики сталого розвитку сільських територій виокремлюєте.

2. Основні національні документи, що визначають політику сталого розвитку села.
3. Вплив децентралізації на зміну повноважень громад у сфері сталого розвитку.
4. Сутність CAP (2023–2027).
5. Інструменти CAP для України.
6. «Smart Village».
7. Основні стейкхолдери громади.
8. Інструменти партисипації.
9. Роль дорадчих служб в трансфері знань і інновацій.
10. Механізми залучення вразливих груп до проєктів сталого розвитку.

Тема 3. Менеджмент сталого розвитку на рівні територіальних громад

3.1. Механізми стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад

3.2. Інструменти оцінювання сталості територій

3.3. Управління ресурсами сільської громади

3.4. Сценарії відновлення і зростання сільських територій у поствоєнний період

3.1. Механізми стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад

Сталий розвиток на місцевому рівні – основний чинник довгострокового благополуччя країни. Територіальні громади, отримавши завдяки децентралізації більші повноваження та ресурси, стали безпосередніми провайдерами більшості публічних послуг і носіями відповідальності за соціально-економічний розвиток територій [31, 32]. В умовах екологічних криз та воєнних руйнувань перед громадами постає завдання щодо забезпечення збалансованого зростання, яке враховує економічні, соціальні і екологічні складові. Управління сталим розвитком громади охоплює стратегічне планування, моніторинг розвитку, раціональне управління наявними ресурсами та впровадження інновацій задля підвищення стійкості і добробуту населення.

Стратегічне планування – це базовий інструмент управління розвитком територіальної громади, який визначає довгострокові цілі та шляхи їх досягнення задля сталого розвитку. В Україні забезпечуються необхідні умови для того, щоб кожна громада розробляла стратегію свого розвитку. Зокрема, підготовлено Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [32, 33]. Рекомендації містять покрокове пояснення процесу стратегування, тобто від проведення SWOT-аналізу (виявлення сильних і слабких сторін територіальної громади, можливостей і загроз), так і до формування системи релевантних показників для моніторингу прогресу стратегії.

Важливо, що стратегія громади має мати чітко сформульовану візію та стратегічні цілі, узгоджені із принципами сталого розвитку, а її реалізація повинна базуватися на моніторингу результативності (RBM-підхід – управління, орієнтоване на результат) [32].

Одним із механізмів ефективного стратегічного планування є забезпечення багаторівневого врядування і координації між різними рівнями влади. Стратегія громади має узгоджуватися із цілями регіональної й державної політики і враховувати глобальні орієнтири розвитку. Близько 65 % завдань Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) вимагають залучення місцевих й регіональних органів влади, тому інтеграція ЦСР у місцеві стратегії стає першочерговою потребою. Світовий досвід акцентує увагу на перевагах територіального підходу до ЦСР, коли глобальні цілі повинні адаптуватись до місцевого контексту шляхом розробки локальних індикаторів, обміну досвідом між громадами, формування мереж міжмуніципальної співпраці. Наприклад, за підтримки ОЕСР та ООН впроваджуються ініціативи локалізації ЦСР такі як система локальних індикаторів ОЕСР або практика добровільних місцевих оглядів (Voluntary Local Reviews), що дозволяють громадам оцінити власний внесок у досягнення глобальних цілей сталого розвитку [31].

Децентралізація підвищила значення місцевого самоврядування в стратегічному плануванні. Адже тепер громади можуть більш гнучко реагувати на локальні виклики та впроваджувати інновації. Важливим механізмом є залучення стейкхолдерів на всіх етапах планування, тобто від збору ідей до оцінки проміжних результатів. Згідно із рекомендаціями Мінрегіону, жителі громади, представники бізнесу, громадські організації мають брати участь у визначенні пріоритетів розвитку. Це підвищує правовомірність стратегії та забезпечує врахування реальних потреб населення [32]. Окрім того, міжсекторальне партнерство (влада–бізнес–громада) є важливою передумовою успішної реалізації стратегічних планів. Залучення бізнесу до реалізації місцевих проєктів дозволяє залучати додаткові ресурси на експертизу, а співпраця з громадським сектором сприяє прозорості й підзвітності. Наприклад, у Вінницькій громаді запроваджено

Раду партнерства як платформу взаємодії влади та активних мешканців, а також реалізовано декілька проєктів державно-приватного партнерства у сфері енергоефективності, громадського транспорту тощо [31].

В сучасних умовах стратегічне планування сталого розвитку на рівні громади неможливе без врахування цифровізації й відкритого врядування. Використання електронних інструментів управління (онлайн-платформ для обговорення стратегій, е-голосувань щодо пріоритетів бюджету, електронних петицій) забезпечує ширшу участь населення й підвищує довіру. Крім того, громади впроваджують системи моніторингу виконання стратегій для регулярного відстеження прогресу і коригування дій. Отже, стратегічний підхід дозволяє територіальній громаді системно поєднати короткострокові потреби з довгостроковими цілями, забезпечуючи збалансоване економічне зростання, соціальну згуртованість та екологічну безпеку.

3.2. Інструменти оцінювання сталості територій

Оцінювання прогресу сталого розвитку потребує надійних інструментів й індикаторів. До найбільш поширених підходів відносять ESG-критерії, система індикаторів ЦСР та впровадження принципів SMART-моніторингу для відстеження розвитку громади.

ESG (Environmental, Social, Governance – екологічні, соціальні та управлінські критерії) – це концепція оцінки діяльності організації або території за трьома ключовими напрямками: вплив на навколишнє середовище, соціальна відповідальність та якість управління. Спочатку ESG-підхід набув популярності у корпоративному секторі та серед інвесторів, які прагнули спрямовувати капітал у більш сталий бізнес. Зростання уваги світової спільноти до ESG обумовлене усвідомленням того, що фінансові показники підприємств мають доповнюватися оцінкою їхнього внеску у вирішення соціальних й екологічних проблем [34]. Сьогодні ESG-індикатори використовуються не лише бізнесом, а й органами влади для стратегічного планування та моніторингу сталості розвитку.

Для територіальних громад використання ESG-підходу означає врахування:

- екологічних аспектів (стану навколишнього середовища, ефективності використання природних ресурсів, впровадження заходів із енергозбереження та переходу на відновлювані джерела енергії);

- соціальних аспектів (добробуту й безпеки мешканців, доступності основних послуг, рівня освіти та охорони здоров'я, соціальної згуртованості, гендерної рівності);

- належного урядування (прозорості й підзвітності місцевої влади, якості стратегічного менеджменту, рівня залучення громади до прийняття рішень).

Інтеграція ESG-критеріїв у практику управління територіальною громадою дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони сталості території.

Наприклад, село, що впроваджує зелені технології, розвиває людський капітал й практикує ефективне врядування, отримує вищі бали за ESG і приваблює більше інвестицій та партнерств. Отже, ESG є своєрідним орієнтиром для громади, вказуючи, наскільки збалансовано вона розвивається у трьох вимірах сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) – це 17 глобальних цілей, ухвалених у 2015 р., що охоплюють подолання бідності, голоду, забезпечення здоров'я, гендерної рівності, якісної освіти, розвиток інфраструктури, захист довкілля, боротьбу зі зміною клімату, мир та справедливість тощо. Для кожної цілі визначено конкретні завдання (всього є 169 таргетів) та глобальні індикатори для вимірювання їх реалізації. Індикатори ЦСР відіграють важливу роль, адже вони перетворюють складні й часто абстрактні завдання сталого розвитку на більш зрозумілі та вимірювані показники. Наприклад, глобальна мета «подолати бідність» конкретизується індикатором «частка населення, що живе за межею бідності», а мета щодо доступу до базових послуг – індикатором «частка населення з доступом до основних послуг» [34]. Такі кількісні показники дозволяють збирати дані, аналізувати їх динаміку та оцінювати прогрес чи відставання у досягненні цілей.

На національному рівні Україна адаптувала глобальні ЦСР і визначила 86 національних індикаторів для моніторингу прогресу до 2030 р., які затверджені

розпорядженням КМУ № 686-р від 21.08.2019 [35]. Проте досягнення ЦСР значною мірою залежить від успіхів громад та регіонів, адже багато показників (рівень бідності, якість води, стан інфраструктури, викиди парникових газів та ін.) формуються саме на місцях. Тому важливою є локалізація індикаторів ЦСР. Це означає розробку набору показників сталого розвитку конкретно для рівня громади або регіону з урахуванням місцевої специфіки [31]. Наприклад, громада може відстежувати частку домогосподарств, які підключені до центрального водопостачання (ЦСР 6 «Чиста вода»), або частку відходів, яка утилізується екологічно безпечно (ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво»).

Міжнародні організації допомагають виробити єдині підходи до локальних індикаторів. ОЕСР в межах ініціативи Territorial Approach to SDGs сформувала систему індикаторів для міст і регіонів, що дозволяє порівнювати їх внесок у ЦСР [31]. ООН започаткувала практику добровільних місцевих оглядів, де міста самостійно звітують про прогрес у досягненні ЦСР. Такий підхід стимулює конкурентність і обмін кращими практиками. Для громад України інтеграція індикаторів ЦСР у стратегії їх розвитку означає можливість вимірювати сталість, тобто виявляти проблемні напрями (наприклад, недостатнє охоплення дошкільною освітою чи високе безробіття молоді) і обґрунтовувати управлінські рішення на основі даних.

Принцип SMART використовується для постановки цілей та показників, щоб вони були Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі). В контексті моніторингу розвитку громади SMART-підхід означає, що кожна стратегічна ціль та кожний індикатор прогресу формулюється чітко й зрозуміло, має кількісне або якісне значення для вимірювання, і є реально досяжними з огляду на наявні ресурси громади, відповідають актуальним пріоритетам та мають визначений горизонт досягнення (рік, квартал тощо). Запровадження SMART-моніторингу дає змогу органам місцевого самоврядування оперативно відстежувати виконання стратегії та забезпечувати прозорість перед громадою.

В громадах України все ширше застосовуються інноваційні ІТ-рішення для моніторингу. Наприклад, у м. Суми створено онлайн-платформу відкритого моніторингу реалізації Стратегії розвитку міста до 2027 р. Ця платформа є у вільному доступі і відображає показники виконання стратегічних цілей – зокрема, на інформаційних «дашбордах» візуалізується фінансування по кожній цілі, відсоток виконаних завдань та прогрес по роках. Графіки демонструють порівняння планових й фактичних показників, а дані автоматично оновлюються через інтегровану систему (наприклад, SmartSheet) у режимі, близькому до реального часу. Такий SMART-моніторинг підвищує прозорість роботи міської або сільської ради й сприяє громадському контролю, адже кожен мешканець може самостійно побачити, як просувається виконання основних ініціатив, які завдання вже виконано, а де є відставання [31]. В результаті відповідно зростає довіра до місцевої влади, адже громада отримує інструмент для участі в розвитку міста чи селв – через зворотний зв'язок, обговорення проміжних результатів, пропозиції щодо коригування заходів.

Ще одним аспектом SMART-моніторингу є використання систем *показників ефективності (KPI)* для керівників структурних підрозділів ради й комунальних установ. Коли виконання планів та стратегії громади пов'язане з оцінкою роботи посадовців, то це стимулює відповідальність й орієнтацію на результат. Дані моніторингу сталого розвитку можуть візуалізуватися у формі публічних звітів, інформаційних панелей на офіційних сайтах або навіть мобільних застосунків, що робить їх доступними більш ширшому загалу.

Отже, інструменти оцінювання сталості (ESG, індикатори ЦСР та SMART-моніторинг) доповнюють один одного. ESG забезпечує загальні межі цінностей і критеріїв сталого розвитку; ЦСР надають конкретні цілі й індикатори глобального порядку денного, які можна локалізувати; SMART-принципи гарантують чіткість й вимірюваність цілей на практиці. Разом ці підходи допомагають громадам регулярно діагностувати розвиток і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3.3. Управління ресурсами сільської громади

Сталий розвиток громади значною мірою залежить від того, наскільки ефективно і відповідально використовуються її основні ресурси – людські, природні й фінансові. Менеджмент ресурсів громади полягає у збалансуванні їхнього використання нині з необхідністю зберегти та примножити цей потенціал для майбутніх поколінь.

Людські ресурси – це населення громади, його демографічний і трудовий потенціал, рівень знань, навичок і здоров'я людей. Стале управління людським капіталом передбачає інвестування у розвиток кожної особистості й забезпечення високої якості життя. Для місцевої влади пріоритетними напрямками є:

- покращення системи освіти і доступу до неї,
- стимулювання постійного професійного розвитку і перенавчання кадрів;
- підтримка охорони здоров'я й здорового способу життя;
- створення нових робочих місць та умов для зайнятості населення (особливо для молоді, жінок, вразливих груп).

Під час війни багато громад України зіткнулися зі значними демографічними втратами і відтоком працездатного населення [37]. Відновлення людського потенціалу потребує зусиль як на державному рівні (програми повернення мігрантів, підтримка ветеранів й переселенців), так і на місцевому (створення умов для проживання й роботи людей, що сприятиме поверненню мешканців).

Особливої уваги потребує підготовка кадрів для органів місцевого самоврядування. Кваліфіковані управлінці та спеціалісти – це запорука ефективного управління громади. У повоєнний період актуальним є відновлення кадрового потенціалу громад. Тому держава вже планує програми навчання та стажування для того, щоб в громадах вистачало інженерів, будівельників, лікарів, управлінців для реалізації масштабних відбудовчих проєктів [38].

Крім того, сталий розвиток передбачає соціальну згуртованість й інклюзивність. Місцева влада повинна дбати про інтеграцію в життя громади всіх категорій мешканців – людей з інвалідністю, літніх, внутрішньо переміщених осіб тощо. Прикладом може бути практика Вінницької громади, де поряд із

модернізацією інфраструктури приділяють увагу інклюзивним соціальним послугам (адресним програмам підтримки ветеранів, людей з інвалідністю, сімей загиблих, розвитку безбар'єрного простору тощо) [31]. Отже, інвестиції у людський капітал (освіту, здоров'я, соціальний захист) повертаються у вигляді активної участі мешканців у житті громади й їхнього внеску в економіку.

Природні ресурси громади – це земля, водні ресурси, ліси, корисні копалини, а також навколишнє природне середовище в цілому. Раціональне управління цими ресурсами є дуже важливим для сталого розвитку, адже довкілля становить основу життя і господарської діяльності. Основний принцип – збереження екологічної рівноваги при використанні ресурсів, тобто задоволення потреб громади не повинно руйнувати здатність екосистем задовольняти потреби майбутніх поколінь.

На практиці це означає декілька напрямів роботи. По-перше, планування використання земель та простору громади повинно бути збалансованим. Необхідно виділяти землі для економічної діяльності, забудову, інфраструктури, але водночас зберігати достатньо кількості площ зелених зон, рекреаційних територій, заповідних об'єктів. Інструментом є просторове планування, яке інтегрується зі стратегією розвитку.

По-друге, громада повинна впроваджувати сучасні практики управління відходами й підтримувати чистоту довкілля. Наприклад, роздільний збір сміття, будівництво сучасних полігонів або переробних ліній, проекти з очищення водойм – все це складові сталого екологічного управління на місцях.

По-третє, важливим ресурсом є енергія. Стале управління природними ресурсами включає підвищення енергоефективності будівель та інфраструктури, скорочення споживання викопного палива та перехід на відновлювані джерела енергії (біогаз, сонячні, вітрові електростанції тощо). Такі кроки не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й підвищують енергетичну автономію громади, що особливо цінно в умовах можливих криз. Прикладом є досвід згаданої вище Вінницької громади, де прийнято План дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату до 2050 року – стратегічний документ, що

передбачає поступову декарбонізацію енергетичного сектору громади, розвиток сонячної генерації й підвищення стійкості критичної інфраструктури [31].

По-четверте, громади мають враховувати ризики стихійних лих й змін клімату. Управління природними ресурсами включає заходи із захисту від паводків, зсувів, пожеж; адаптацію сільського господарства до посух чи інших кліматичних аномалій; озеленення населених пунктів для пом'якшення міського теплового ефекту тощо. Післявоєнний стан України додав ще один вимір – це екологічна небезпека через мінування та техногенні забруднення на постраждалих територіях [37]. Громади змушені приділяти увагу розмінуванню земель сільськогосподарського призначення, очищенню ґрунтів та вод від шкідливих речовин, аби забезпечити екологічну безпеку для усіх мешканців.

Отже, управління природними ресурсами на рівні громади – це постійний пошук балансу між розвитком та охороною навколишнього середовища. Успішні громади впроваджують політику «зеленого» росту, де економічні ініціативи обов'язково оцінюються з точки зору їх екологічного впливу, а природні багатства розглядаються як основний капітал, який необхідно берегти.

Фінансові ресурси є «кровоносною системою» розвитку громади. До них відносять власні надходження місцевого бюджету (податки, збори та доходи від комунального майна), міжбюджетні трансферти з державного бюджету, а також залучені зовнішні кошти – інвестиції, гранти міжнародної технічної допомоги, кредити та ін. Сталий розвиток вимагає, щоб фінанси громади використовувалися ефективно, прозоро та з орієнтацією на довгостроковий ефект.

Першочерговим завданням є забезпечення фінансової спроможності громади, тобто здатності акумулювати достатньо суму коштів для виконання своїх повноважень та розвитку інфраструктури. Після впровадження реформи децентралізації багато громад отримали нові джерела доходів, зокрема частину надходжень від ПДФО, акцизів. Однак повоєнна криза та руйнування економіки спричинили падіння доходів на окремих територіях, тож зараз першочергове питання – це посилення фінансово-економічної спроможності громад [37]. Стратегії сталого розвитку повинні включати заходи для стимулювання місцевого

бізнесу (щоб збільшити базу оподаткування), оптимізації видатків бюджету, впровадження проєктів державно-приватного партнерства, які мають мультиплікативний ефект.

Прозоре та відповідальне бюджетування – це необхідна умова довіри громади. Інструменти такі як громадський бюджет (коли всі жителі шляхом конкурсу проєктів та голосування визначають, на що спрямувати частину коштів) або відкритих онлайн-порталів про використання бюджетних коштів підвищують підзвітність влади. В контексті сталого розвитку фінанси повинні направлятися на проєкти, що приносять довгострокову користь громаді. Наприклад, на модернізацію систем водопостачання, термомодернізацію будівель, розвиток громадського транспорту, підтримку освіти та медицини тощо. Витрати на такі сфери – це інвестиції у майбутній добробут громади.

Значну роль відіграє залучення додаткових ресурсів «ззовні». Сучасне управління громад приділяє увагу написанню грантових заявок до міжнародних фондів, співпраці з інвесторами, пошуку кредитних програм під гарантії уряду, партнерству з містами-побратимами. Наприклад, у повоєнній відбудові планується активна участь міжнародних донорів, фінансових установ (ЄБРР, Світового банку). Тому громади мають бути готові підготувати конкурентоспроможні проєкти для отримання цього фінансування. Інший напрям – державно-приватне партнерство (ДПП), коли приватний інвестор вкладає кошти у інфраструктурний чи соціальний проєкт, а громада створює умови та гарантії. ДПП дозволяє реалізувати масштабні проєкти, які самостійно громаді не під силу. Вже з'являються інноваційні ідеї, такі як створення спеціального Агрофінансового фонду ДПП для розвитку сільських територій, Такий фонд міг би акумулювати кошти держави, приватних агрокомпаній та міжнародних партнерів для фінансування відбудови аграрного сектору й сільської інфраструктури [37].

Нарешті, громади повинні мати ефективну систему фінансового менеджменту. Вони мають здійснювати середньострокове бюджетне планування, управління боргом, контроль за виконанням бюджету та аудит. Принцип «value

for money» (максимальна віддача від кожної витраченої гривні) має стати основним. Це означає оптимізацію структур місцевих видатків, усунення неефективних витрат, запобігання корупції у закупівлях тощо. Сучасні підходи також включають елемент бюджету участі (коли громада спільно визначає пріоритети витрат) та гендерно-орієнтоване бюджетування (щоб кошти розподілялися з урахуванням потреб різних груп населення).

Отже, ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє реалізувати заплановані зміни. Забезпечивши фінансову стійкість, громада набуває економічної автономності й здатна впроваджувати проєкти сталого розвитку, навіть у складних умовах.

3.4. Сценарії відновлення і зростання сільських територій у поствоєнний період

Російська збройна агресія завдала величезної шкоди для сільських територій України. Багато громад пережили окупацію або стали прифронтовими, що призвело до руйнування інфраструктури, втрат населення й занепаду економічної активності. В цих умовах постає питання про відновлення і забезпечення сталого зростання українського села у повоєнний час. Існують різні сценарії та моделі такого відновлення, але всі вони мають враховувати як невідкладні потреби (відбудову, гуманітарну підтримку), так і довгострокові пріоритети розвитку (диверсифікацію економіки, впровадження інновацій).

Спершу розглянемо основні виклики, з якими зіткнулися сільські громади після війни. У таблиці 3 узагальнено основні проблеми та відповідні стратегічні пріоритети відновлення.

Як бачимо з таблиці, проблематика є комплексною. Вона охоплює демографію, економіку, соціальну сферу, екологію й управлінські інститути. Тому стратегія повоєнного відновлення повинна бути інтегрованою, поєднуючи різні компоненти. Важливо визначити пріоритетність дій. Відновлення базової інфраструктури та безпеки – це фундамент, на якому вже можна будувати програми економічного зростання й соціального розвитку. Державна політика

відіграє значну роль у координації цих зусиль. Наприклад, формуються національні плани відбудови, державні цільові програми підтримки регіонів та залучається міжнародна допомога.

Таблиця 3

Основні проблеми та напрями повоєнного відновлення сільських територій

Головні виклики для сільських територій після війни	Пріоритетні напрями повоєнного відновлення та розвитку
Демографічні втрати (загибель людей, міграція населення за кордон або в міста, скорочення трудового потенціалу та старіння сільського населення)	Розвиток людського капіталу – повернення і закріплення населення (створення робочих місць, житла), освітні програми та підготовка кадрів.
Руйнування інфраструктури (знищення або пошкодження об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, клубів), виробничих об'єктів, транспортної мережі й житлового фонду).	Відбудова інфраструктури – першочерговий ремонт доріг, мостів, ліній електропередач; відновлення шкіл, лікарень й центрів надання адмінпослуг.
Депресивний стан економіки (занепад аграрного виробництва через бойові дії та мінування полів, втрата ринків збуту та зупинка місцевих підприємств).	Стимулювання зайнятості та підприємництва – підтримка фермерів і кооперативів, мікрокредитування бізнесу, залучення інвесторів і релокація підприємств.
Соціальні проблеми (зростання безробіття, бідності; погіршення доступу до медицини, освіти, адмінпослуг через відстань або втрату закладів).	Покращення якості послуг і добробуту: – мобільні бригади меддопомоги, відновлення роботи шкіл, впровадження електронних послуг та програми соціальної підтримки.
Екологічні небезпеки (наявність мін та вибухонебезпечних предметів на полях, забруднення ґрунтів й вод токсичними речовинами, вирубка лісосмуг тощо).	Екологічна безпека та відновлення довкілля – розмінування територій, рекультивация земель, очищення водойм; відновлення лісонасаджень й моніторинг стану екосистем.
Інституційні виклики (ослаблення місцевих інституцій, нестача кваліфікованих кадрів в органах управління та проблеми з фінансами громади).	Посилення інституційної спроможності та фінансів – навчання персоналу, залучення нових спеціалістів; зміцнення бюджетів громад і створення фондів відновлення.

Джерело: сформовано на основі [37].

Окрім традиційних заходів відновлення (ремонт зруйнованого, повернення до довоєнного стану), повоєнний період відкриває можливості для якісних змін у розвитку сільських територій. Це усвідомлення лежить в основі сценаріїв, які умовно можна назвати «Build Back Better» – відбудувати і розвинути краще, ніж було. Розглянемо декілька таких сценаріїв та підходів:

- сценарій *«Smart village»*. Одним із основних напрямів сучасного розвитку є цифровізація та впровадження інноваційних технологій, в тому числі й у віддалених селах. Ця концепція пропонує створення у сільській місцевості інноваційного середовища, де новітні технології використовуються для покращення якості життя мешканців й підвищення привабливості території для бізнесу. На практиці це означає розбудову швидкісного інтернет-покриття, оснащення населених пунктів сучасними системами зв'язку, «розумними» рішеннями для управління ресурсами (наприклад, автоматизовані системи обліку та економії енергії й води, смарт-ліхтарі на сонячних батареях, датчики контролю стану навколишнього середовища). За допомогою цифрових технологій можна суттєво зменшити розриви між громадами та великими центрами, забезпечити дистанційний доступ до ряду послуг – освітніх, медичних, адміністративних [39].

«Розумна громада» також передбачає активний збір та аналіз даних для оптимізації різних сфер життя, тобто від моніторингу стану доріг і комунікацій до систем оповіщення про надзвичайні ситуації чи електронного управління чергами в лікарнях. Такі технології дозволять сільським громадам скоротити витрати на утримання інфраструктури, підвищити ефективність управління й оперативно вирішувати проблеми, як наголошує І. Динник [39]. Впровадження концепції *«Smart village»* здатне стати рушієм відновлення. Це зробить громади більш привабливими для проживання молоді та для інвесторів, стимулюватиме розвиток місцевого підприємництва (зокрема в ІТ-сфері, агротуризмі, креативних індустріях). Не випадково, українські фахівці розглядають «smart-рішення» як один із пріоритетів повоєнного розвитку села, адже це шанс подолати традиційне відставання сільських територій від міст за рівнем розвитку інфраструктури й сервісів [39];

- сценарій *зеленого відновлення*. Цей підхід робить акцент на екологічній модернізації сільського господарства та всієї економіки громади під час відбудови. Втрата старих промислових потужностей й агротехнологій може розглядатися як можливість перейти на більш екологічно чисті й ресурсоефективні практики. Сільські громади здатні впроваджувати проекти з

відновлюваної енергетики (біогазові установки на відходах тваринництва, сонячні станції на території непридатних для сільгоспвиробництва земель), органічного землеробства та відновлення деградованих земель. Такі ініціативи відповідають цілям Європейського зеленого курсу, тому можуть отримати підтримку від міжнародних екологічних фондів. Зелене відновлення також включає створення локальних замкнених циклів економіки (коли відходи одного виробництва є ресурсом для іншого), розвиток місцевих переробних підприємств, що скоротить екологічний слід від транспортування сировини. Цей сценарій, по суті, інтегрує сталі екологічні принципи в основу розвитку, тому громада в перспективі отримує чистіше довкілля, здоровіше населення й нішеву економічну спеціалізацію (наприклад, виробництво екологічно чистої продукції);

- *сценарій зміцнення економічної самодостатності*. В межах цієї концепції громади акцентують увагу на розвитку місцевого підприємництва й кооперації. Відновлення аграрного сектору поєднується з диверсифікацією економіки, адже підтримуються не лише фермерські господарства, а й несільськогосподарські бізнеси – зелений туризм, ремесла, малі виробництва. Створюються також кластерні об'єднання. Наприклад, кластер органічної продукції, який об'єднає фермерів, переробників і логістичні компанії; або туристичний кластер, що поєднає садиби зеленого туризму, екскурсійні фірми, заклади харчування з локальною кухнею. Така мережа підвищує стійкість економіки громади до зовнішніх впливів, адже вона не залежить від однієї галузі. У повоєнний час держава може стимулювати ці процеси через податкові пільги для малого бізнесу у постраждалих громадах, гранти на започаткування власної справи для ветеранів та переселенців, розбудову бізнес-інкубаторів у сільській місцевості. Метою є створення у громадах достатньої кількості підприємців, які забезпечать роботою інших та наповнюватимуть бюджет;

- *сценарій партнерств і координації*. Цей підхід наголошує на тому, що жодна громада не зростатиме самотужки – потрібна ефективна взаємодія з сусідами, регіональною владою, державою та міжнародними партнерами. Один із форматів – це міжмуніципальне співробітництво. Кілька громад можуть об'єднати

зусилля для спільної реалізації проєктів (наприклад, для будівництва сміттєпереробного заводу чи створення спільного центру адмінпослуг) або для координації інвестиційних планів, щоб не дублювати проєкти, а доповнювати одне одного [31]. Держава зі свого боку повинна забезпечити інституційну основу для відновлення – чітко прописати повноваження, спростити процедури виділення коштів, запровадити прозорі механізми контролю. Міжнародні партнери (ЄС, Світовий банк, ООН та інші) вже залучені до оцінки потреб відбудови й готові інвестувати значні ресурси, але їх ефективність залежить від здатності громад генерувати проєкти й використовувати допомогу за призначенням [37]. Тому в цьому сценарії робиться наголос на підвищенні інституційної спроможності, тобто на навчанні кадрів, обміні досвідом з іншими країнами, впровадженні найкращих практик врядування на місцях.

Вважаємо, що реальна стратегія відновлення сільської територіальної громади може включати елементи всіх зазначених сценаріїв. Наприклад, громада може одночасно інвестувати у «розумну» інфраструктуру, розвивати місцевий бізнес через кооперативи та інтегрувати екологічні стандарти у відбудову. Основне, щоб всі заходи узгоджувалися в єдину довгострокову модель розвитку, яка враховує уроки війни та робить громаду більш стійкою перед майбутніми викликами.

Отже, менеджмент сталого розвитку на рівні територіальної громади – це складний багатогранний процес, що охоплює стратегічне планування, впровадження сучасних інструментів моніторингу та оцінки, ефективне управління людськими, природними й фінансовими ресурсами, а також готовність діяти в умовах криз і післякризового відновлення. Для українських громад у 2025 р. ці питання набули особливої гостроти. Одночасно потрібно реалізовувати цілі сталого розвитку (відповідно до ЦСР-2030) та долати наслідки війни. Втім, вважаємо що, саме на місцевому рівні закладається міцний фундамент для сталого розвитку країни. Громади, що здатні стратегічно мислити, залучати громаду й партнерів, приймати дані за основу рішень та інноваційно підходити до управління, можуть стати осередками росту й прогресу. Підтримка таких

ініціатив державою та міжнародною спільнотою, обмін кращими практиками між громадами сприятимуть тому, що принцип «думай глобально – дій локально» успішно реалізовуватиметься, і сталий розвиток перестане бути лише декларацією, а стане реальністю для кожної територіальної громади.

Питання для самоконтролю:

1. Етапи стратегування громади.
2. Дерево цілей стратегії громади: «візія → стратегічні цілі → оперативні завдання → індикатори».
3. Відмінність RBM/Managing for Results та «процесний» підхід у реалізації стратегії.
4. Формати партисипації на різних етапах (діагностика, пріоритизація, імплементація, M&E).
5. Індикатори сталості.
6. Інструменти екоменеджменту.
7. Дані, які доцільно візуалізувати на дашборді моніторингу стратегії громади.
8. Моделі залучення зовнішніх ресурсів для села.
9. Проведіть ресурсний аудит Вашої громади: людські, природні, фінансові ресурси.
10. Запропонуйте програму розвитку людського капіталу у Вашій громаді на 3 роки.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Тема 4. Економічна стійкість і інноваційні моделі розвитку сільських територій

- 4.1. Економічна диверсифікація та підприємництво на сільських територіях
- 4.2. Зелені та циркулярні бізнес-моделі
- 4.3. Інноваційні технології управління сільськими територіями
- 4.4. Публічно-приватне партнерство у розвитку сільських територій

4.1. Економічна диверсифікація та підприємництво на сільських територіях

Сільські території відіграють основну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та стабільності суспільства, проте дуже часто стикаються з різними економічними викликами: обмеженою зайнятістю, залежністю від сільського господарства й відтоком населення. Забезпечення економічної стійкості сільських регіонів вимагає запровадження нових інноваційних моделей розвитку, що поєднують диверсифікацію економічної діяльності, зелені та циркулярні бізнес-моделі, сучасні технології управління й ефективне партнерство між державою та приватним сектором. Такий комплексний підхід сприяє багатофункціональному розвитку сільської економіки й підвищує життєздатність сільських територій [40]. Тому розглянуто основні аспекти економічної стійкості сільських територій через призму інноваційних підходів: диверсифікацію та підприємництво, розвиток зелених і циркулярних бізнес-моделей, впровадження AgriTech й цифрових платформ в управління, а також механізми публічно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури й створення робочих місць.

Диверсифікація економіки сільських територій означає розширення видів діяльності за межі традиційного сільського господарства. Історично сільська місцевість асоціювалася у всіх переважно з аграрним виробництвом, однак сучасні тенденції свідчать про необхідність розвитку несільськогосподарського

бізнесу та підприємництва на селі. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях забезпечує багатофункціональний розвиток сільської економіки, зменшує залежність громади від коливань аграрного ринку й підвищує її життєздатність. Зокрема, досвід розвинених країн показує, що вихід економічної діяльності за межі лише аграрного сектору сприяє появі нових джерел доходів на селі та стабільності місцевих бюджетів [40].

Розвиток підприємництва на селі включає створення малих і середніх підприємств у різних галузях – від переробки сільгосппродукції та ремесел до сфери послуг, торгівлі, зеленої енергетики або туризму. Сільська місцевість перетворюється на відкритий майданчик для впровадження інноваційних бізнес-ідей, як у агровиробництві, так і поза ним. Державна підтримка малого й середнього бізнесу, наявність мотивованих кадрів й багатих природних ресурсів підвищують інвестиційну привабливість сільських територій. Тому все більше фермерських господарств модернізується та поєднує сільськогосподарську і несільськогосподарську діяльність, демонструючи гнучкість у виробництві товарів і наданні послуг [40]. Такий підхід не лише створює нові робочі місця, але й сприяє зменшенню міграції молоді до міст та покращенню якості життя на селі.

До основних чинників розвитку підприємництва на сільських територіях належать:

- інтеграція сільської економіки у глобальні ринки, що спонукає місцевий бізнес до підвищення конкурентоспроможності;
- зменшення домінування сільського господарства у структурі економіки села й зростання ролі сфери послуг та переробки;
- ефективне використання «сімейного ресурсу» – трудового потенціалу селянських родин;
- розвиток кооперації між дрібними виробниками, що дозволяє об'єднати зусилля для виходу на ринок;
- наявність фінансової підтримки та впровадження технологічних інновацій [40].

У сукупності ці фактори формують середовище, яке сприятливе розвитку підприємницької активності на селі.

Важливо, що економічна диверсифікація розглядається як стратегія сталого розвитку сільських територій. Вона підвищує стійкість місцевої економіки до зовнішніх викликів (наприклад, коливань цін на сировину чи неврожаїв) шляхом створення кількох незалежних джерел доходів. За допомогою розвитку несільськогосподарських видів діяльності сільські громади отримують можливість забезпечувати самодостатність та фінансову стабільність фермерських господарств, зменшуючи залежність від кон'юнктури аграрного ринку [40]. Таким чином, диверсифікація та підтримка підприємництва формують основу для економічної стійкості сільських територій.

4.2. Зелені та циркулярні бізнес-моделі

Зелені та циркулярні бізнес-моделі спрямовані на поєднання економічної вигоди з екологічною стійкістю та раціональним використанням усіх ресурсів. На сільських територіях такі моделі дозволяють ефективніше використовувати місцеві ресурси, мінімізувати відходи й створювати додану вартість у межах громади. До цієї категорії належать, зокрема, агротуризм, біоекономіка, місцева переробка продукції й смарт-фермерство. Кожна з цих моделей має свою специфіку, але всі вони відповідають принципам сталого розвитку й циркулярної економіки, де ресурси по можливості повторно використовуються, а негативний вплив на довкілля зводиться до мінімуму [41].

Агротуризм (зелений туризм) – це форма туризму, зосередженого на сільській місцевості, який інтегрує відпочинок із перебуванням на фермі та участю у сільськогосподарських процесах. Відповідно до визначення, агротуризм передбачає використання фермерського господарства з метою рекреації, освіти й активного залучення туристів до традиційних форм господарювання. Іншими словами, туристи на певний час занурюються в сільський спосіб життя, наприклад, проживають в селянських садибах, знайомляться з місцевою культурою, допомагають збирати врожай, доглядати тварин тощо [42].

Агротуризм приносить подвійну користь тому, що відпочивальники отримують автентичний досвід та екологічно чисту продукцію, а фермери – додатковий дохід й можливість популяризувати свою продукцію та культуру. Це сприяє збереженню сільських традицій та культурної спадщини, а також стимулює розвиток місцевої інфраструктури (проживання, харчування, екскурсійні послуги). В європейських країнах агротуризм є популярним напрямом диверсифікації фермерської діяльності, який підвищує зайнятість на селі й підтримує сталий розвиток сільського господарства через просвітництво місцян щодо сільськогосподарської праці [43].

Біоекономіка – це економічна модель, яка базується на виробництві та переробці відновлюваних біологічних ресурсів й на використанні біотехнологій для створення продуктів й енергії. Відомий європейський фахівець К. Патерманн визначає біоекономіку як економіку, що базується на широкому застосуванні біотехнологій і використанні поновлюваних біоресурсів для виробництва цінних продуктів та енергії [43]. Біоекономіка охоплює всі галузі і сектори, пов'язані з виробництвом, управлінням й використанням біологічних ресурсів, включаючи сільське і лісове господарство, рибальство, харчову і хімічну промисловість, виробництво біопалива та ін. Важливо, що біоекономіка впроваджує циклічний підхід до використання ресурсів, тобто відходи одного виробництва стають сировиною для іншого, імітуючи принципи замкнутого циклу в природних екосистемах. За словами Ф. Фішлера, біоорієнтована економіка базується на процесах, які використовують природні матеріали, мінімізують витрати енергії, а відходи повторно використовуються в системі [44]. Для сільських територій розвиток біоекономіки відкриває нові можливості щодо створення біогазових установок, виробництва біопалива з сільгоспвідходів, виготовлення біоматеріалів (наприклад, біопластиків). Це одночасно створює нові ринки збуту для фермерів (енергетичні культури) та сприяє екологізації економіки (зменшенню відходів й викидів парникових газів, збереженню родючості ґрунтів шляхом повернення органічних речовин).

Переробка сільськогосподарської продукції на місцевому рівні – ще одна важлива бізнес-модель для розвитку сільських громад. Йдеться про створення цехів або малих підприємств з переробки врожаю й продуктів тваринництва: молокопереробні міні-заводи, сироварні, плодоконсервні цехи, млини, виробництво соків, сушіння фруктів та ін. Локальна переробка дозволяє генерувати додану вартість у межах громади, а не віддавати її посередникам або великим містам. По-перше, фермери отримують вищий прибуток від реалізації не сирої сировини, а готової чи напівготової продукції (наприклад, замість продажу молока – продаж сиру або йогуртів) [45]. По-друге, переробні підприємства створюють місцеві робочі місця для населення, що дуже важливо для сільської молоді ф жінок. По-третє, розширюються можливості зберігання і транспортування продукції, адже перероблені товари (сири, консерви, сушені продукти) мають довший строк зберігання й менш залежні від сезонних коливань цін, ніж сирі овочі або молоко. Крім того, переробка сприяє впровадженню циркулярних практик, адже побічні продукти (наприклад, висівки, жом, сироватка) використовуються як корми, добрива чи сировина для біогазових станцій, знову ж таки мінімізуючи відходи.

Смарт-фермерство (або точне землеробство) – сучасна інноваційна модель ведення господарства, яка базується на використанні цифрових технологій, даних й автоматизації для оптимізації агровиробництва. Смарт-технології в аграрному менеджменті включають застосування GPS-навігації, геоінформаційних систем (GIS), дистанційного зондування (дрони, супутники), Інтернету речей (сенсори в полі), великих даних й елементів штучного інтелекту. Мета – це зібрати та проаналізувати велику кількість інформації про поля (структуру ґрунтів, вологість, стан посівів, наявність шкідників) і на основі цього приймати ефективні управлінські рішення щодо посіву, удобрення, зрошення, захисту рослин й збору врожаю. Наприклад, технології дозволяють диференційовано вносити добрива й засоби захисту (Variable Rate Technology), тобто рівно в тій кількості і там, де це потрібно, що відповідно зменшує витрати ресурсів й шкоду навколишньому середовищу. Завдяки автоматизованим системам контролю аграрії можуть

відстежувати роботу техніки, контролювати витрати палива з точністю до 1 %, оцінювати якість виконання польових робіт й швидко виявляти проблемні ділянки, спричинені людським або технічним фактором [46]. Усе це підвищує продуктивність та ефективність ведення сільського господарства. Відповідно врожаї будуть зростати, а витрати (на добрива, паливо, насіння) – оптимізуватись. Смарт-фермерство сприяє екологічності виробництва, адже точне землеробство передбачає раціональне використання водних ресурсів й мінімізацію зайвих хімікатів.

Впровадження смарт-технологій нині відбувається також і в українському агросекторі. За даними ФАО, технології точного землеробства охоплюють уже близько 8,4 млн га посівних площ в Україні (понад 45 % площі комерційного зернового виробництва) [47]. Це свідчить про цифровізацію агросектору, що відкриває нові можливості для дрібних фермерів у селах. Смарт-фермерство може стати одним із елементів диверсифікації, адже фермери надають послуги агроконсалтингу, обслуговування дронів, обліку земельного банку (сервіс SmartFarming в Україні) [48]. Таким чином, зелена та циркулярна трансформація економіки сільських територій через агротуризм, біоекономіку, переробку q смарт-фермерство забезпечує одночасно і економічну вигоду, і екологічну безпеку, і соціальний розвиток громад.

У таблиці 4 узагальнено зелені та циркулярні бізнес-моделі в розвитку сільських територій.

Таблиця 4

Зелені та циркулярні бізнес-моделі в розвитку сільських територій

Бізнес-модель	Суть та приклади	Переваги для сільських територій
1	2	3
Агротуризм	Відпочинок туристів на фермерських господарств; участь у сільськогосподарських роботах, знайомство з традиціями (садиби зеленого туризму, фермерські еко-парки)	Додатковий дохід фермерам; збереження культурної спадщини; зайнятість місцевого населення; збереження культурної спадщини; просвіта міських мешканців про сільське життя

1	2	3
Біоекономіка	Виробництво й переробка відновлюваних біоресурсів з використанням біотехнологій (виробництво біопалива, біогазові станції, біоматеріали з відходів)	Замкнуті цикли виробництва, нові ринки збуту для аграріїв; мінімізація відходів; енергетична незалежність громад; екологічна стійкість
Переробка продукції	Створення місцевих цехів з переробки сільгосппродукції (сироварні, плодоконсервні, м'ясопереробні міні-заводи)	Підвищення доданої вартості, що залишається в громаді; створення нових робочих місць; стабілізація цін (через продукти з довшим зберіганням); розвиток кооперації між виробниками
Смарт-фермерство	Точне землеробство на основі цифрових технологій (GPS-навігація техніки, дрони для моніторингу полів, сенсори вологості та автоматизовані системи годування тварин)	Зростання продуктивності й врожайності; оптимізація витрат (менше добрив, води, пального); зменшення екологічного навантаження; залучення молоді до «цифрового» агробізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [42, 43, 44, 45, 46, 47, 48]

4.3. Інноваційні технології управління сільськими територіями

AgriTech (*Agricultural Technology*) – це сукупність інноваційних технологічних рішень, призначених для підвищення ефективності сільського господарства й управління земельними ресурсами. Сучасний агросектор стрімко трансформується під впливом Четвертої промислової революції, і такі поняття як «цифрове фермерство» чи «сільське господарство 4.0» набувають все більшої популярності. До основних напрямів *AgriTech* належать: точне землеробство, автоматизація техніки (безпілотні трактори, комбайни з автопілотом), роботизація (агроботи для прополки, доїння та ін.), використання дронів та супутникових даних для моніторингу, *blockchain* для відстеження ланцюгів постачання, біотехнології для виведення стійких сортів, *Big Data* й штучний інтелект для прогнозування врожаїв та погодних ризиків [49, 50]. *AgriTech* охоплює як апаратні рішення (сенсори, обладнання), так й програмні продукти (фермерські інформаційні системи, мобільні додатки для агрономів). Впровадження *AgriTech* на практиці дозволяє значно вдосконалити управління агропідприємствами – від

планування польових робіт до маркетингу продукції. Наприклад, українські агрокомпанії вже використовують цифрові платформи на кшталт Cropwise Operations – єдину систему управління фермою, що інтегрує дані супутників, дронів й наземних вимірювань для підтримки рішень менеджменту [51]. Таким чином, AgriTech підвищує конкурентоспроможність агробізнесу й відкриває нові можливості для розвитку підприємництва на сільських територіях (з’являються стартапи, IT-сервіси для фермерів, консалтингові компанії з впровадження технологій тощо).

Smart Land Management (розумне управління землями) – це концепція застосування сучасних технологій й даних для ефективного управління земельними ресурсами, планування використання територій і моніторингу стану земель. На сільських територіях smart-інструменти допомагають вирішувати як господарські, так і екологічні завдання. Зокрема, використання ГІС-систем (геоінформаційних систем) дозволяє місцевій владі й громадам мати точну інформацію про структуру земель (розташування орних земель, лісів, пасовищ, водойм, інфраструктури). На основі цих даних доцільно приймати виважені рішення щодо зонування територій, відведення земель під інвестиційні проекти, контроль за нецільовим використанням або деградацією ґрунтів. Дистанційне зондування землі (через супутники чи дрони) дає змогу відстежувати зміни у землекористуванні, виявляти ерозію, незаконну вирубку лісів чи забруднення. В Україні запроваджується система моніторингу земель сільгосппризначення на основі супутникових даних, що допомагає виявляти факти тіньової оренди або невикористання паїв. Крім того, smart-управління землями включає створення цифрових кадастрів, електронних аукціонів з продажу права оренди земельних ділянок, онлайн-платформ для просторового планування громад. Усе це підвищує прозорість й ефективність землекористування: громади отримують справедливі надходження від оренди, інвестори – зрозумілі правила доступу до земель, а екосистема – відповідно кращий захист завдяки своєчасному моніторингу.

Цифрові платформи для сільських територій – це широкий спектр онлайн-рішень, що з’єднують сільськогосподарських виробників, споживачів, інвесторів

й державні інституції в єдиному інформаційному просторі. Одним з найважливіших напрямів є електронна комерція агропродукцією. Інтернет-платформи дозволяють фермерським господарствам продавати продукцію напряму споживачам чи закупівельникам, обминаючи посередників. Приклади – маркетплейси локальних продуктів, такі як «КиријетоRazom» чи фермерські розділи на великих торговельних майданчиках. Це розширює ринки збуту для дрібних фермерів та дає їм справедливішу ціну. Інший вид платформ – краудфандингові та інвестиційні. Через спеціальні сайти громади можуть залучати кошти на проєкти розвитку (наприклад, будівництво кооперативної сироварні) від небайдужих громадян чи діаспори. Набувають поширення й освітні онлайн-платформи для сільських мешканців – вебінари, дистанційні курси з агротехнологій, ветеринарії, бізнес-планування. Це особливо важливо для підвищення компетенцій фермерів і молоді на селі. Окремо слід згадати державні цифрові сервіси. І Україні впроваджено портал Дія та інші е-сервіси, що дозволяють селянам отримувати адміністративні послуги (реєстрація землі, податкові сервіси, подання заявок на держдотації) онлайн, без потреби їхати до райцентру. Таким чином, цифрові платформи зменшують цифровий розрив між містом та селом, інтегруючи сільські території в інформаційну економіку. З їх допомогою навіть віддалена громада може просувати свій економічний потенціал назовні, тобто продавати продукцію, залучати туристів, демонструвати інвестиційні можливості. У результаті зростає включеність сільського бізнесу в національні й глобальні ринки, що позитивно впливає на економічну стійкість регіону.

4.4. Публічно-приватне партнерство у розвитку сільських територій

Публічно-приватне партнерство (ППП) – це механізм співпраці між державними органами влади й приватним бізнесом для реалізації суспільно важливих проєктів на взаємовигідних умовах. Сутність PPP полягає в об'єднанні ресурсів та розподілі ризиків між державою й приватним партнером з метою довгострокового фінансування, будівництва й управління об'єктами

інфраструктури або надання послуг. В українському законодавстві державно-приватне партнерство визначається як співробітництво, при якому ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагороди між ними для спільної реалізації проєктів, що потребують залучення інвестицій, та подальшої експлуатації цих об'єктів [52]. Іншими словами, приватний інвестор вкладає кошти, технології та управлінський досвід у проєкт, який держава сама профінансувати в повному обсязі не може; натомість держава забезпечує підтримку, нормативні умови, а часто і співфінансування або гарантії. Обидві сторони отримують вигоду: громада – нову інфраструктуру чи послугу, бізнес – дохід від її експлуатації в межах договору.

Для сільських територій, де бюджетні ресурси обмежені, ППП є дієвим інструментом розвитку інфраструктурної економіки. Через механізми партнерства можна реалізувати проєкти, які суттєво перевищують фінансові можливості місцевих громад. Прикладами напрямів, де ППП важливе на селі, є будівництво та утримання якісних автошляхів й доріг до віддалених сіл; розвиток інженерних мереж (водопостачання, водовідведення, систем зрошення); впровадження альтернативної енергетики (наприклад, установка біогазових комплексів чи вітроелектростанцій з частковим комунальним контролем); широкосмуговий інтернет та зв'язок в селах (часто телеком-підприємства йдуть на партнерство з державою для прокладання інтернет-мереж у сільській місцевості). Також у форматі ППП можуть створюватися соціальні об'єкти: навчально-практичні центри, лікарні, які приватний оператор будує або оснащує й далі спільно експлуатує з громадою.

Основними формами ППП є договори концесії, контракти житлово-комунального партнерства, угоди типу BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) та ін. У всіх випадках держава залишається власником об'єкта, але передає його в управління приватному партнеру на певний термін, впродовж якого інвестор повертає вкладені кошти й отримує прибуток. Важливо, що ризики також розподіляються, адже приватна сторона бере на себе комерційні ризики (перевищення кошторису, недостатній попит), а публічна – політичні та

регуляторні (наприклад, гарантія мінімального доходу, якщо проєкт соціально важливий).

В Україні ППП у сільському розвитку поки що застосовується обмежено та знаходиться на початкових стадіях розвитку. Дослідження показують, що ППП як інститут в Україні лише починає формуватися, особливо в контексті сільських територій. Серед стримуючих чинників є недосконала правова база (не передбачені всі можливі механізми, зокрема ініціатива приватного сектора та тристоронні партнерства за участю громадськості), бюрократичні перепони, недостатній досвід органів місцевого самоврядування у підготовці якісних проєктів для ППП, а також обмежений інтерес великого бізнесу до малих сільських проєктів. Але потенціал ППП у розвитку сільських територій значний [53].

Коли ППП-проєкти вдаються, їх вплив на місцеву економіку дуже позитивний. По-перше, розвиток інфраструктури стимулює економічну активність, адже кращі дороги й комунікації приваблюють інвесторів, знижують витрати для фермерів при транспортуванні продукції, сприяють туризму. По-друге, створення робочих місць відбувається як під час реалізації проєкту (будівельні роботи, монтаж обладнання – тимчасова зайнятість), так і в довгостроковій перспективі (експлуатація об'єкта, обслуговування, новий бізнес довкола інфраструктури). Наприклад, якщо в межах ППП збудовано елеватор або молокопереробний завод, це дає стабільні робочі місця та ринок збуту для місцевих фермерів. По-третє, покращення якості послуг тому, що населення отримує доступ до кращої води, енергії, інтернету, медицини. Відповідно це підвищує рівень життя на селі.

Досвід інших країн демонструє успішні кейси ППП в сільській місцевості, Наприклад, сільські дороги в Латинській Америці, сільські водогони та електрифікація в Африці, сільський туризм у Китаї тощо [54]. В Україні поступово створюються передумови для масштабного залучення приватних інвестицій у сільську інфраструктуру. Зараз діє урядова програма «SPIILNO» для підтримки ППП-проєктів, оновлено законодавство про концесії. Для сільських

громад важливо навчитися формувати якісні пропозиції для приватних партнерів, обґрунтовувати економічну доцільність проєктів (наприклад, розрахувати потоки платежів від населення чи місцевого бізнесу, які забезпечать окупність). ППП доцільно використовувати там, де є перетин інтересів, адже громади потребують об'єкта (дорогу, завод, мережу), а бізнес бачить можливість на цьому заробити, надаючи послуги. Врешті, публічно-приватне партнерство слід розглядати як інструмент стійкого розвитку сільських територій. Воно поєднує державні соціальні пріоритети з ринковою ефективністю, дозволяючи реалізувати інноваційні моделі розвитку, що працюють на розвиток громади.

Економічна стійкість сільських територій у сучасних умовах значною мірою залежить від здатності громад адаптуватися до викликів та впроваджувати інноваційні моделі розвитку. Диверсифікація економічної діяльності й підтримка підприємництва створюють основу для багатогалузевої, гнучкої сільської економіки, менш вразливої до нових потрясінь. Впровадження зелених та циркулярних бізнес-моделей, таких як агротуризм, біоекономічні проєкти, місцева переробка і смарт-фермерство, забезпечує не лише нові джерела доходів, але й зберігає природні ресурси й соціальний капітал села, формуючи передумови сталого розвитку. Сучасні AgriTech-рішення та цифрові платформи інтегрують сільське господарство в цифрову економіку, підвищують ефективність управління й відкривають віддаленим регіонам доступ до ринків, знань та фінансів. Нарешті, публічно-приватне партнерство виступає важливим механізмом мобілізації інвестицій для розвитку інфраструктури та бізнесу на селі, що в результаті створює робочі місця й покращує якість життя населення.

Отже, економічна стійкість сільських територій досягається комплексним застосуванням розглянутих підходів. Інноваційні моделі розвитку, які поєднують підприємливість сільських жителів, екологічну відповідальність, технологічний прогрес та співпрацю держави з бізнесом, здатні перетворити сучасне село на процвітаючу, самодостатню й привабливу для життя та роботи територію.

Питання для самоконтролю:

1. Розробіть карту ланцюга створення доданої вартості (value chain) для одного продукту (молоко/мед/ягоди).
2. Сформууйте Business Model Canvas для мікропереробного цеху (сироварня / сушка фруктів) і визначте 3 КРІ першого року.
3. Запропонуйте «пакет підтримки підприємництва» від громади (пільги / простір / освіта / мікрофінансування).
4. Виберіть один продукт і накресліть етапи оцінки життєвого циклу.
5. Запропонуйте модель локальної переробки продукції.
6. Запропонуйте інструменти, які стимулюють «зелені» інвестиції в селі.
7. Складіть чек-лист переходу на циркулярну модель для МСП.
8. Запропонуйте мінімальний набір даних для «розумного» земельного менеджменту в ТГ.
9. Проаналізуйте та виберіть цифрові платформи, які актуальні для сільської громади.
10. Окресліть основні кроки підготовки до ППП.

Тема 5. Соціальна інклюзія та людський капітал у розвитку сільських територій

5.1. Концепція соціальної інклюзії: рівність можливостей і справедливість

5.2. Роль освіти, охорони здоров'я, гендерної рівності та соціальних послуг у селі

5.3. Інклюзивні підходи до залучення ветеранів, жінок, молоді, ВПО до відновлення громад

5.4. Соціальний підприємництво як інструмент інтеграції вразливих груп

5.1. Концепція соціальної інклюзії: рівність можливостей і справедливість

Соціальна інклюзія – це процес забезпечення рівних умов та можливостей для повноцінної участі в житті суспільства кожного його члена, незалежно від будь-яких ознак, що можуть спричиняти соціальну вразливість. У глобальному розвитку XXI ст. домінують принципи рівності й недопущення дискримінації [55]. Вони закріплені в міжнародних документах (Декларації тисячоліття ООН, Цілях сталого розвитку 2015–2030) й відображають прагнення до справедливого суспільства без ізоляції окремих груп. Соціальна інклюзія спрямована на усунення бар'єрів, що заважають участі людей у економічному, соціальному й громадському житті, та тісно протиставляється явищу соціального виключення.

Соціальну інклюзію часто помилково розглядають лише як інтеграцію людей з інвалідністю. Її ж концепція значно ширша. Згідно із підходом Світового банку та ООН, сутність соціальної інклюзії полягає у покращенні умов та можливостей участі в житті суспільства для осіб та груп, що перебувають у несприятливому становищі. Вона є продовженням й доповненням процесів подолання соціального виключення – ситуацій, коли через бідність, низький рівень освіти або належність до певної групи людина обмежена в доступі до ресурсів та послуг, необхідних для гідного рівня життя. Наслідки соціального виключення надзвичайно негативні. Наприклад, зростає соціальна напруженість та конфліктність, суспільство втрачає частину людського капіталу й потенційний ВВП. Втрати світової економіки від

гендерної нерівності оцінюються у 160,2 трлн дол. США недоотриманого людського капіталу [55]. Тому забезпечення інклюзії є не лише питанням справедливості, а й необхідною умовою сталого розвитку сільських територій.

Основна мета соціальної інклюзії – це досягнення рівних прав й можливостей для всіх. Європейська Комісія визначає соціальну інклюзію як процес створення для соціально вразливих груп умов, що дозволять їм досягти рівня життя відповідно до загальноприйнятих стандартів суспільства [55].

Узагальнено можна сказати, що інклюзивне суспільство – це суспільство високих й рівних можливостей, де відсутня дискримінація за будь-якою ознакою. До вразливих груп, які потребують особливої підтримки, належать діти, молодь, жінки, люди з інвалідністю, люди похилого віку, мігранти, національні, релігійні та інші меншини. Соціальна політика інклюзії передбачає активну підтримку таких груп й усунення причин їхнього відторгнення [55].

В європейській практиці виокремлено базові цінності інклюзії, що конкретизують принципи рівності та справедливості. Зокрема, до них належать: цінування кожної людини (толерантність й визнання її гідності незалежно від особистих особливостей), розвиток (створення можливостей для навчання й творчого зростання упродовж життя), причетність та участь (залучення людей до прийняття рішень, громадської активності), територіальна доступність (близькість базових послуг і інфраструктури) й матеріальний добробут (задоволення базових потреб на достатньому рівні) [55]. Реалізація цих принципів створює середовище, в якому кожна особа відчуває себе повноправним членом громади. Соціальна інклюзія є інструментом побудови справедливого суспільства без поділів на «своїх» і «чужих».

Особливо актуальною є інклюзивність для територій з високими ризиками бідності й ізоляції населення, до яких належать сільські регіони. За даними Європейської мережі сільського розвитку, понад 23 % сільського населення в ЄС перебуває під загрозою бідності чи соціального виключення [55]. Тому забезпечення рівних можливостей у сільській місцевості є пріоритетним напрямом політики інклюзії як у Європейському Союзі, так і в Україні.

Інклюзивний підхід у розвитку сільських територій означає, що кожен мешканець громади, незалежно від статі, віку, стану здоров'я чи соціального статусу, має отримати шанс реалізувати свій потенціал на благо громади. Це тісно пов'язує поняття соціальної інклюзії з розвитком людського капіталу на селі, адже включення всіх груп населення дає змогу максимально задіяти наявні трудові, інтелектуальні й творчі ресурси громади.

5.2. Роль освіти, охорони здоров'я, гендерної рівності та соціальних послуг у селі

На сьогодні сільські території України змушені долати серйозні перешкоди у сфері людського капіталу. Демографічні процеси незалежності призвели до відтоку населення з сіл, старіння громади й погіршення відтворення трудових ресурсів. Зокрема, сільське населення за час незалежності скоротилося майже на чверть (–24,7 %), тоді як міське – на 16,2 %. Частка дітей й молоді в сільській популяції зменшилася, а частка людей старше 65 р. зросла лише незначно (+0,6 % за 1991–2021 рр.), у той час як в містах старіння населення відбувалося швидше (+7,4 %). Трудовий потенціал села також звужується, адже за останнє десятиліття чисельність робочої сили на селі впала на 23 % (при скороченні всього населення на 12 %), що гірше за міста (–20 % робочої сили при –8 % населення). Освітня інфраструктура деградує також, адже кількість навчальних закладів й учнів на селі суттєво зменшилась за 30 р. (наприклад, кількість коледжів і училищ скоротилася на 81 %). Такі тенденції погіршують якість людського капіталу та загрожують подальшим знелюдненням сільських територій [56]. Отже, розвиток освіти, медицини, соціальної інфраструктури й забезпечення гендерної рівності в сільській місцевості є дуже важливими для відновлення й нарощення людського капіталу громади.

Диспропорції в демографічному розвитку міст й сіл створюють серйозні ризики для сільського суспільства. *Освіта* виступає одним із найважливіших інструментів подолання цих викликів. Підвищення рівня освіти сільського населення безпосередньо впливає на формування людського капіталу, адже

освічені кадри здатні запроваджувати нові технології в аграрному виробництві, розвивати несільськогосподарський бізнес (зелений туризм, ремесла тощо) й ефективно управляти місцевим самоврядуванням. Натомість брак освітніх можливостей на селі стимулює «відтік умів». Молодь виїжджає до міст або за кордон в пошуках якісної освіти й роботи. Тому покращення доступу до освіти в сільській місцевості підвищує якість життя й зменшує міграцію з села до міста [57]. Практичні кроки включають модернізацію матеріально-технічної бази сільських шкіл, стимулювання молодих вчителів працювати в селах (через службове житло, доплати), впровадження сучасних освітніх програм (у тому числі дистанційних технологій для віддалених сіл). Освітні програми для дорослого населення (курси цифрової грамотності, підприємництва, аграрного консалтингу) також сприяють підвищенню людського капіталу на сільських територіях.

Не менш важливою відповідно є *охорона здоров'я* у сільській місцевості. Здоров'я населення – це базова складова людського капіталу, що визначає продуктивність праці й соціальну активність. Сільські жителі часто мають гірший доступ до медичних послуг, адже відстань до лікарень, брак лікарів, обмеженість спеціалізованої допомоги призводить до гірших показників здоров'я. Покращення сільської медицини передбачає відновлення роботи фельдшерсько-акушерських пунктів, розвиток телемедицини, мотивацію молодих лікарів працювати в селі. Це все впливає на підвищення тривалості й якості життя селян. Доступ до якісної первинної медико-санітарної допомоги, профілактика захворювань, програми здорового способу життя в сільських громадах зменшують витрати сімей на лікування та дозволяють людям довше залишатися активними. Як наслідок, зміцнюється трудовий потенціал громади. Таким чином, інвестиції в сільську медичну інфраструктуру й кадри – це інвестиції в людський капітал та добробут громади.

Гендерна рівність – невід'ємна умова соціальної інклюзії й ефективного використання людського потенціалу. У сільських районах України жінки становлять трохи більш ніж половину населення, але мали обмежений доступ до ресурсів (фінансів, землі), менш представлені у керівництві громадою. Подолання

гендерних стереотипів та забезпечення рівних прав й можливостей для жінок на селі дає змогу залучити значний додатковий ресурс для розвитку. Дослідження показують, що гендерна нерівність призводить до колосальних втрат людського капіталу [55], тому розширення економічних прав та можливостей жінок – пріоритет державної політики. Це стосується підтримки жіночого підприємництва (через мікрокредитування, навчання бізнес-навичкам), просування жінок на керівні посади в місцевому самоврядуванні, забезпечення гендерно-чутливої освіти й інформаційних кампаній у громадах. Гендерно рівноправна громада отримує вигоду від повної самореалізації як жінок, так й чоловіків, підвищуючи сукупний людський капітал. Необхідно також враховувати особливі потреби сільських жінок у сфері соціальних послуг, наприклад, доступність дошкільних закладів, щоб мами могли поєднувати роботу з сім'єю; програми протидії домашньому насильству й підтримки матерів-одиначок. Все це є частиною комплексного підходу до соціальної інклюзії на засадах гендерної рівності на сільських територіях.

Окремо слід наголосити на *розвитку соціальних послуг* на селі. Соціальні послуги включають підтримку вразливих верств (людей похилого віку, осіб з інвалідністю, неблагополучних сімей, безробітних, дітей-сиріт і т.д.). У містах такі послуги надаються через розгалужену мережу закладів (територіальні центри, центри зайнятості, реабілітаційні установи), а на селі їх часто не вистачає. Проблеми соціального обслуговування селян пов'язані зі слабкою матеріальною базою органів соцзахисту й браком кадрів у громадах. Відстала соціальна інфраструктура, розкиданість населених пунктів та обмежені бюджети ускладнюють життя вразливих груп на селі. Тому громадам необхідно шукати нові підходи до надання соціальних послуг, наприклад, створювати мобільні бригади соціальної допомоги, впроваджувати виїзні консультації лікарів та соціальних працівників у віддалених селах, розвивати систему домогосподарств (патронажу) для одиноких літніх людей. Важливо також запроваджувати інноваційні моделі соціального обслуговування, наприклад, об'єднані соціальні хаби у центрах громад, де в одному місці можна отримати кілька послуг. Досвід

показує, що покращення доступу сільського населення до освіти, медицини, культури та соцзахисту підвищує якість життя в селі, посилює соціальну згуртованість громади та зменшує відтік молоді [57]. Таким чином, інвестування у людський капітал (через освіту і охорону здоров'я) й розбудова соціальної інфраструктури – дві опори інклюзивного розвитку сільських територій.

5.3. Інклюзивні підходи до залучення ветеранів, жінок, молоді, ВПО до відновлення громад

Ветерани війн є особливою соціальною групою, інтеграція якої в мирне життя громади потребує особливого підходу. Після повернення із зони бойових дій ветерани часто відчують себе відірваними від цивільного суспільства, зіштовхуються з непорозумінням та психологічними травмами [58]. В Україні проблема реінтеграції ветеранів стала надзвичайно актуальною у зв'язку з війною на сході (АТО/ООС) й повномасштабним російським вторгненням. Довгий час державна ветеранська політика була фрагментарною та формальною. Гарантії існували лише на папері, не вистачало цілісної стратегії й координації, не було достатніх програм переходу від військової служби до цивільного життя. Як наслідок, значна частина ветеранів опинилася перед ризиком соціального виключення. Це і труднощі з працевлаштуванням (роботодавці часто не знають, як адаптувати робочі місця під фізичні та психологічні особливості ветеранів), обмежений доступ до медичної й психологічної допомоги, бюрократичні перепони при отриманні пільг. Жінки-ветерани стикаються ще і з гендерними стереотипами та упередженим ставленням [59].

Інклюзивні підходи щодо ветеранів у громадах передбачають, по-перше, створення системи підтримки, таких як інформаційно-консультаційних центрів для ветеранів та їхніх сімей, «ветеранські простори» для спілкування й взаємодопомоги, мобільні соціально-психологічні служби (такий проєкт був реалізований Фондом народонаселення ООН у 2019–2021 рр. [58]). По-друге, важливо забезпечити психологічну реабілітацію та супровід, тобто залучення професійних психологів, а також підготовка «рівних консультантів» з числа самих

ветеранів для допомоги побратимам. Такий підхід полегшує подолання посттравматичного синдрому та сприяє поверненню до нормального життя в колі сім'ї та громади [58]. По-третє, економічна інтеграція ветеранів, а саме навчальні програми перекваліфікації, сприяння підприємництву серед ветеранів, квоти чи стимули для їхнього працевлаштування. В Україні успішним прикладом є ветеранський бізнес-рух «Veterano», який започаткував мережу соціальних підприємств, що працевлаштовують учасників бойових дій (піцерії, барбершопи, IT-стартапи). Такий бізнес не лише дає роботу ветеранам, а й допомагає ламати негативні стереотипи, показуючи ветеранів як активних та відповідальних громадян. Тому уряду й громадам варто підтримувати подібні ініціативи грантами, навчанням та консультаціями. Зрештою, повноцінне залучення ветеранів до життя громади через участь у громадських організаціях ветеранів, місцевих радах ветеранів при органах влади дає можливість экс-військовим реалізувати свій лідерський потенціал на розвиток громади. Досвід показує, що ветерани часто стають дисциплінованими й мотивованими лідерами локальних змін [59], тож їхній внесок може суттєво прискорити відновлення та розвиток сільських територіальних громад.

Жінки в сільських громадах відіграють основну роль у соціально-економічному житті, однак нерідко залишаються невидимими чи недооціненими учасницями процесів відновлення. Інклюзивні підходи до залучення жінок базуються на принципі гендерної рівності. Практично це означає забезпечити жінкам рівний голос та доступ до ресурсів у громаді. Одним із інструментів є створення та підтримка жіночих громадських організацій й ініціатив на селі. Вони можуть об'єднувати жінок для вирішення конкретних проблем (організація дитячих садків, дозвілля для молоді, благодійні проекти та ін.). Також все більшого поширення набуває жіноче підприємництво на селі: фермерські господарства, крафтове виробництво продуктів, зелені садиби, швейні чи хендмейд кооперативи, засновані жінками. Для їх розвитку важлива менторська й фінансова підтримка (мікрокредити, тренінги з бізнес-планування, платформи збуту продукції). Участь жінок у місцевому самоврядуванні – ще один аспект.

Виборчі квоти й навчальні програми для потенційних жінок-лідерок сприяють збільшенню представництва жінок у радах громад та виконкомах. Пропорційне представництво забезпечує врахування жіночого досвіду й потреб при ухваленні рішень, що робить відновлення громад більш ефективним та справедливим. Не менш важливо враховувати специфічні потреби жінок під час післявоєнного відновлення. Адже багато хто став вдовою або самотійно виховує дітей, хтось пережив насильство під час окупації. Психологічна допомога, правовий захист, програми підтримки матерів мають бути частиною інклюзивної стратегії відновлення громади, орієнтованої на жінок. Інвестиції у жінок приносять мультиплікативний ефект. За даними ООН, більша економічна активність жінок веде до зростання добробуту всієї сім'ї й громади, а отже – і до прискореного розвитку території.

Молодь – це майбутнє громади, та залучення молодого покоління до відбудови сіл є стратегічно важливим. Багато українських сіл страждають від відтоку молоді. Юнаки та дівчата виїжджають після школи у великі міста і не повертаються через брак можливостей вдома. Щоб змінити цю тенденцію, громадам слід створити умови для самореалізації молодих людей на місцевому рівні. Практика децентралізації в Україні показала низку успішних прикладів. Наприклад, в об'єднаних територіальних громадах за підтримки програм USAID DOBRE та U-LEAD запроваджуються посади молодіжних працівників – фахівців, які займаються роботою саме із молоддю. В результаті громади отримують активних молодіжних лідерів, створюються молодіжні ради, волонтерські рухи [60]. Дуже важливо, що в процесі такої роботи молодь перестає сприйматися як проблема й починає розглядатися як ресурс [60]. Після відповідного навчання молоді активісти самі генерують проекти розвитку громади, беруться за вирішення місцевих проблем. Практика показала, що якщо влада делегує молоді частину відповідальності й не заважає втілювати нові ідеї, то молоді люди здатні досягти відчутних результатів. Наприклад, у ряді громад молодіжні ради ініціювали створення креативних просторів (клубів, хабів), організували різні спортивні секції, екологічні акції, навчальні тренінги. Виконуючи такі проекти,

молодь набуває цінних навичок – командної роботи, лідерства, комунікації, проєктного менеджменту, що робить їх більш зрілими й відповідальними громадянами [60]. Це своєю чергою підвищує їхню мотивацію залишатися в громаді і надалі, адже вони бачать можливість самореалізації вдома. Для стимулювання молодіжної активності доцільно також запроваджувати місцеві гранти або конкурси для молодіжних ініціатив, створювати простори для дозвілля й розвитку (спортивні майданчики, бібліотеки, інтернет-центри). Залучена до життя громади молодь стає агентом змін, адже приносить нові ідеї, технології, власним прикладом залучає інших. Таким чином, інклюзія молодого покоління гарантує сталий розвиток сільських територій у довгостроковій перспективі.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) – ще одна важлива категорія, яка з’явилася в багатьох громадах України внаслідок воєнних дій. Станом на 2023 р. сотні тисяч переселенців оселилися у відносно безпечних сільських районах Західної й Центральної України. Для приймаючих громад це водночас виклик та можливість. Інтеграція ВПО у життя громади означає надання їм рівних прав із місцевими жителями та залучення до спільної праці щодо відновлення територій. ВПО стикаються на новому місці з такими проблемами, як пошук житла, працевлаштування, доступ до соціальних послуг, освіти й медицини. Через нестачу житла та роботи багато ВПО не затримуються надовго в селах. Тому громадам необхідно реалізовувати спеціальні програми, спрямовані на залучення й утримання переселенців. Експерти рекомендують кілька ключових напрямів. По-перше, розробка локальних економічних програм, які враховують потреби й потенціал ВПО (наприклад, навчання або перекваліфікація переселенців під наявні в громаді вакансії, підтримка створення ними малого бізнесу). Досвід показує, що серед ВПО є чимало підприємливих людей, зокрема ветеранів й жінок, готових започаткувати власну справу, але вони потребують менторської підтримки та стартового капіталу. Другим напрямом є наставництво та консалтинг для підприємців-початківців з числа ВПО, тобто залучення успішних бізнесменів чи фахівців, які б допомогли переселенцям зорієнтуватися у місцевих умовах ведення бізнесу. Третій напрям – вирішення житлового питання, тобто

будівництво як пристосування наявного фонду під доступне житло для переселенців. Без житла важко інтегруватися в громаду, тому інвестиції в гуртожитки, соціальне житло, компенсації за прийом ВПО в сім'ї є критично важливими. Четвертий аспект – соціальна інтеграція ВПО в громаду, тобто проведення спільних заходів, культурних вечорів, залучення переселенців до роботи громадських організацій, щоб вони відчували себе частиною спільноти. Дуже добре зарекомендували себе історії успіху переселенців, які осіли в громаді – їх необхідно висвітлювати через місцеві ЗМІ, щоб мотивувати інших і демонструвати позитивний внесок ВПО. Важливо розуміти, що інтеграція – це двосторонній процес. Не лише громада допомагає переселенцям адаптуватися, а й самі переселенці мають бути активними учасниками життя громади. За сприятливих умов ВПО можуть стати локомотивом розвитку для приймаючої громади, адже вносять нові навички, трудові ресурси, підприємницьку ініціативу. Уже зараз є приклади, коли переселенці відкривають у селах успішні бізнеси, тим самим створюючи робочі місця та сплачуючи податки в місцевий бюджет. Якщо громада зуміє інтегрувати ВПО, це принесе взаємну користь і для самих переселенців (підвищиться якість життя), а й для громади – зміцниться соціальна згуртованість й економічна стійкість. Учасники одного з вебінарів для громад так і підсумували: «інтеграція ВПО у місцеву економіку сприятиме підвищенню якості життя переселенців, посиленню соціальної згуртованості та стимулюванню економічного зростання приймаючих територій» [61].

Отже, інклюзивне залучення ветеранів, жінок, молоді, переселенців до відновлення й розвитку сільських громад дає потужний синергетичний ефект. Кожна з цих категорій має свій унікальний досвід, навички й перспективи, що в поєднанні здатні пришвидшити трансформацію громади на краще. Ветерани привносять лідерство та стійкість, жінки – згуртованість й орієнтацію на сімейні цінності, молодь – інноваційність й енергію, ВПО – свіжі ідеї та додаткові ресурси. Створюючи умови для реалізації потенціалу всіх цих груп, сільська громада зміцнює свій людський капітал та підвищує спроможність до сталого розвитку.

5.4. Соціальний підприємництво як інструмент інтеграції вразливих груп

Соціальне підприємництво – це особлива модель ведення бізнесу, яка поєднує підприємницьку діяльність із досягненням соціальної мети. Іншими словами, соціальні підприємства спрямовані не на максимізацію прибутку, а на вирішення конкретних соціальних проблем чи допомогу вразливим категоріям населення, при цьому використовуючи бізнес-підходи для забезпечення фінансової стійкості. Такий підхід є надзвичайно актуальним для сільських територій, де дуже часто бракує державних ресурсів на соціальну сферу, а приватний бізнес не зацікавлений інвестувати в «нерентабельні» проекти. Соціальні підприємці заповнюють цю нішу, започатковуючи проекти, що приносять користь громаді та водночас генерують доходи для самозабезпечення.

Характерна риса соціальних підприємств – залучення до роботи представників уразливих груп (безробітних, малозабезпечених, переселенців, молод, людей з інвалідністю, ветеранів АТО тощо) та надання їм можливостей заробітку та інтеграції. За дослідженнями, в Україні більшість діючих соціальних підприємств зосереджені саме на працевлаштуванні соціально вразливих категорій: цю місію мають близько 61 % таких підприємств. Іншими важливими завданнями є звичайно отримання прибутку для реінвестування у діяльність організації (53 % підприємств) чи на соціальні програми для окремих груп населення (40 %) [62].

Соціальні підприємства часто створюють робочі місця для вразливих груп та сприяють їхній професійній адаптації в громаді. Таке підприємство може набувати форми кооперативу чи майстерні, де пліч-о-пліч працюють різні люди, об'єднані спільною соціальною метою. В українських реаліях уже є чимало прикладів успішних соціальних стартапів у сільській місцевості. Наприклад, кооперативи, створені переселенцями чи сільськими жінками, що виробляють еко-продукцію; швейні цехи, де працюють люди з інвалідністю; фермерські господарства ветеранів, які працевлаштовують своїх побратимів. Такі ініціативи вирішують відразу декілька завдань, адже надають зайнятість тим, хто її потребує, забезпечують громаду потрібними товарами або послугами, а також приносять

відчуття гідності і самореалізації учасникам. Громадська адаптація вразливих людей через працю є надзвичайно ефективною – людина не просто отримує допомогу, а сама робить внесок у розвиток спільноти. Доведено, що діяльність соціальних підприємств здатна «згладити ряд гострих питань у суспільстві та прискорити їх вирішення», зокрема проблеми безробіття й соціальної ізоляції вразливих категорій [63]. Трудова інтеграція через соціальне підприємництво підвищує впевненість людей у собі, розвиває навички та сприяє громадській включеності, адже працівники таких підприємств відчувають себе корисними й потрібними членами громади.

Особливо цінним є те, що соціальні підприємства дуже часто створюються самими представниками вразливих груп. В Україні є випадки, коли об'єднання ветеранів або осіб з інвалідністю відкривали бізнес саме з метою самопомоги й працевлаштування «для себе». Подібні підприємства реінвестують весь чи більшу частину прибутку у розвиток справи та соціальні цілі [62]. Наприклад, якщо група переселенців відкриває пекарню, то прибуток може йти на розширення виробництва та на допомогу іншим переселенцям. Така модель самопідтримки надзвичайно ефективна в умовах обмежених ресурсів, адже кожна гривня обороту працює на подолання проблем громади. Звичайно, соціальні підприємства потребують підтримки на старті, наприклад, навчання підприємницьким навичкам, початкового фінансування, спрощення регуляцій. В останні роки держава й міжнародні донори приділяють цьому більше уваги тому, що проводяться конкурси на отримання грантів для соціального бізнесу, створено Український соціальний венчурний фонд тощо [63]. Місцева влада теж може стимулювати розвиток соціального підприємництва, наприклад, надавати комунальні приміщення в оренду за пільговою ціною, замовляти соціальні послуги у цих підприємств або включати їх у стратегії розвитку.

В умовах післявоєнного відновлення сільських територій соціальне підприємництво може стати одним із драйверів змін тому, що воно здатне об'єднати різних людей навколо спільної справи, зміцнити довіру та соціальні зв'язки, які могли бути порушені війною. Крім того, соціальні підприємства часто

впроваджують інновації для того, щоб ефективніше вирішувати соціальні проблеми. Це сприяє модернізації сільської економіки та робить громаду більш стійкою.

Отже, інтеграція вразливих груп населення через соціальне підприємництво – це є win-win стратегія. Громада отримує зниження соціального напруження, нові робочі місця та покращення якості життя, а представники вразливих груп – шанс реалізувати свій потенціал й відчути власну значущість. Згідно із дослідженнями, активізація соціального підприємництва дозволяє згуртувати суспільство, допомагає країні вийти із соціально-економічної кризи й стає чинником подальшого розвитку [63]. Таким чином, соціальне підприємництво варто розглядати як невід’ємну складову інклюзивного розвитку сільських територій, що доповнює зусилля держави й громади у розбудові справедливого, заможного та згуртованого суспільства.

Питання для самоконтролю:

1. Відмінність між «соціальною інклюзією» та «соціальним виключенням».
2. Бар’єри, які найчастіше обмежують участь мешканців села.
3. Запропонуйте підхід до вимірювання «індексу інклюзивності» громади Вашої громади.
4. Проведіть експрес-діагностику освітньої мережі Вашої громади.
5. Запропонуйте пакет стимулів для вчителів іта сімейних лікарів у селі.
6. Опишіть модель «соціального хабу» у центрі громади.
7. Сформууйте матрицю доступності послуг для села Вашої ТГ.
8. Обґрунтуйте програму підтримки жіночого підприємництва в селі
9. Спроектуйте механізм участі груп (ветеранів / жінок / молоді / ВПО) у прийнятті рішень.
10. Оберіть правову форму (ФОП / кооператив / ГО / ТОВ) для соціального бізнесу та обґрунтуйте вибір.

Тема 6. Екологічна складова сталого розвитку сільських територій

6.1. Екосистемні послуги та природно-ресурсний потенціал сільських територій

6.2. Відновлення деградованих земель і управління агроландшафтами

6.3. Екологічні інновації у землекористуванні

6.4. Механізми екологічного моніторингу та оцінювання екологічної ефективності

6.1. Екосистемні послуги та природно-ресурсний потенціал сільських територій

Сільські території мають розвиватися збалансовано, враховуючи і економічні, і соціальні, і екологічні аспекти. Екологічна складова сталого розвитку є особливо важливою, адже саме від стану навколишнього середовища залежить довгострокова життєздатність сільськогосподарського виробництва та добробут сільського населення. Сталий розвиток вимагає гармонізації усіх складових – передусім соціальної (рівень життя, зайнятість) та екологічної (збереження довкілля) [64]. Тобто забезпечення економічного зростання на селі неможливе без збереження його природно-ресурсного потенціалу та екосистем, що надають життєво необхідні послуги усьому людству. У цьому конспекті розглянуто екосистемні послуги та природно-ресурсний потенціал сільських територій, питання відновлення деградованих земель й управління агроландшафтами, основні екологічні інновації у землекористуванні (точне землеробство, збереження біорізноманіття, zero waste-підходи) та механізми екологічного моніторингу та оцінювання екологічної ефективності.

Екосистемні послуги – це всі корисні ресурси та вигоди, які людина отримує від природи. Від них залежить задоволення наших базових потреб у середовищі існування, харчових продуктах, чистій воді, повітрі й інших благах. У міжнародному звіті ООН «Millennium Ecosystem Assessment» екосистемні послуги названо «прямим та непрямим внеском екосистем у добробут людини» [65]. Існує декілька категорій екосистемних послуг: продукційні (матеріальні блага,

наприклад, їжа, вода, сировина), регулюючі (контроль клімату, паводків, запилення, очищення води), підтримуючі (грунтоутворення, колообіг поживних речовин, фотосинтез) та культурні (естетичні, рекреаційні, духовні цінності природи). Такі послуги є зазвичай безкоштовними для суспільства, тому їхня цінність часто недооцінена. Разом з тим, оцінювання й врахування вартості екосистемних послуг демонструє їх значний економічний потенціал та тісний зв'язок зі сталим розвитком громад [66]. Знання про ці послуги мотивує берегти біорізноманіття та природні процеси, адже від цього залежить довгостроковий добробут населення [65].

Екосистеми сільських територій (ліси, поля, луки, річки) виконують життєво важливі функції. Наприклад, лісові й лучні екосистеми забезпечують регуляцію водного стоку та захист ґрунтів від ерозії, запобігаючи повеням й зсувам; запилювачі з дикої природи підвищують врожаї сільськогосподарських культур; ґрунтові мікроорганізми та рослинність сприяють родючості ґрунту й кругообігу поживних речовин. Культурні екосистемні послуги – це можливості для рекреації, екотуризму, естетична й духовна цінність природних ландшафтів. Всі ці сервіси мають пряму або опосередковану економічну вигоду. На думку науковців, глобальний внесок екосистемних послуг у світову економіку оцінюється трильйонами доларів щорічно [65]. Громади, які інвестують у збереження природи, отримують «дивіденди» у вигляді кращого здоров'я населення, чистого довкілля, привабливості території для проживання й ведення бізнесу, притоку талантів, зростання вартості земельних ресурсів та нерухомості [65]. Таким чином, охорона екосистем – це інвестиція у власний добробут та майбутній розвиток сіл й містечок.

Термін *«природно-ресурсний потенціал (ПРП)»* охоплює всі природні ресурси певної території, які можуть бути використані в господарстві. За визначенням, ПРП – це сукупність природних ресурсів, що використовуються фактично чи потенційно в економіці; сумарний потенціал окремих видів ресурсів [67]. До складу природно-ресурсного потенціалу сільських районів входять земельні ресурси (перш за все ґрунти та їх родючість), водні ресурси (поверхневі

й підземні води для питного водопостачання, зрошення, рибництва), біологічні ресурси (ліси, лугово-пасовищні угіддя, фауна), корисні копалини місцевого значення, а також кліматичні умови й просторові особливості ландшафту. Природно-ресурсний потенціал є матеріальною основою розвитку сільського та лісового господарства, рекреації й інших видів діяльності на селі. Від рівня забезпеченості території ресурсами та від умов довкілля залежать структура економіки сільської громади й перспективи її зростання. Важливо, що ПРП має компонентну структуру (складається з різних видів ресурсів) й просторову структуру (розподіл ресурсів по території), а його складові тісно взаємопов'язані [68]. Рациональне використання ресурсного потенціалу означає такий спосіб господарювання, за якого ресурси не виснажуються, а навпаки – відтворюються й зберігаються для майбутніх поколінь.

Практична цінність даної концепції екосистемних послуг полягає в тому, що вона доповнює традиційне розуміння природно-ресурсного потенціалу. Якщо ПРП фокусується на запасах природних ресурсів, то екосистемні послуги підкреслюють саме функції екосистем. Наприклад, ліс розглядається не лише як запас деревини, а як постачальник послуг – очищення повітря, регулювання клімату, рекреація тощо. Таким чином, екологічна складова сталого розвитку сільських територій забезпечується через кількісне збереження ресурсів (ґрунтів, води, лісів) та через підтримання якості довкілля та екосистемних процесів. Для вимірювання та врахування цього застосовуються різні економічні оцінки послуг природи, механізми плати за екосистемні послуги (ПЕС) тощо. Зокрема, обґрунтовується необхідність формування ринку екосистемних послуг, наприклад, запровадження платежів (компенсацій) тим землекористувачам, які своєю діяльністю підтримують або відновлюють екосистемні функції (наприклад, виплати фермерам за збереження водойм, лісосмуг, біотопів запилювачів на їхніх землях). У світі діють різні схеми фінансування таких послуг – державні, приватні, змішані, банківські компенсаційні програми тощо [66]. В Україні ця концепція тільки починає розвиватися, тому стратегічні документи акцентують на

необхідності оцінки та залучення екосистемних послуг у планування розвитку територій [69].

Отже, екосистемні послуги й природно-ресурсний потенціал утворюють основу екологічної складової сталого розвитку. При прийнятті управлінських рішень щодо сільських громад доцільно враховувати не тільки запаси ресурсів, а й вигоди від екосистем, які часто невидимі у короткостроковій перспективі, але надзвичайно важливі у довгостроковій. Збереження та відтворення цих природних «активів» є передумовою економічної стійкості та високої якості життя на селі.

6.2. Відновлення деградованих земель і управління агроландшафтами

Родючі ґрунти – основний ресурс агросектору, але нині у світі відбувається масштабна деградація земель. За даними Глобального екологічного фонду (GEF), чверть (25 %) всієї суші планети становлять деградовані ґрунти, а щороку втрачається близько 24 млрд тонн родючої землі через ерозію, виснаження або інші фактори. Всі ці процеси впливають на продовольчу безпеку понад 3,2 млрд людей. Якщо тенденцію не зупинити, до 2050 р до 95 % земель нашої планети можуть деградувати [70].

В Україні ситуація також викликає занепокоєння. За оцінками ФАО, близько 20 % сільськогосподарських угідь України вже зазнали значної деградації, а решта знаходиться під потенційною загрозою. За останні 130 р. українські ґрунти втратили близько 30 % свого гумусового шару, що різко знижує їхню родючість. Окрім того, рівень розораності території сягає 54 %. Цей показник один з найвищих показників у світі. Тобто більше половини площі України зайнято ріллею, що перевищує екологічно безпечні нормативи. Надмірна розораність призводить до ерозії ґрунтів, втрати вологи й біоти. Опитування агровиробників засвідчило, що понад 50 % фермерів вже спостерігають ознаки деградації ґрунтів на своїх полях. За даними Національної академії аграрних наук, економічні втрати від деградації ґрунтового покриву оцінюються близько 40 млрд грн на рік [70]. Таким чином, охорона та відновлення ґрунтів – основне питання національної продовольчої безпеки й сталого розвитку сільських громад.

Основні чинники деградації земель включають інтенсивний обробіток ріллі без достатнього відновлення, порушення сівозмін, надмірне внесення мінеральних добрив та хімікатів, недотримання ґрунтозахисних технологій, розорювання схилів, вирубка лісових смуг, осушення боліт й зміна клімату. Тому відбувається ерозія ґрунтів (водна та вітрова), втрата гумусу й структури, засолення, зниження товщини родючого шару, забруднення токсичними речовинами. Деградовані ґрунти втрачають продуктивність, тому врожаї культур різко падають, зростає потреба в добривах й поливі для підтримання урожайності. Погіршення стану ґрунтів веде також до порушення агроландшафтів. Відповідно зменшується біорізноманіття, замулюються водойми, виникають пилові бурі. Деградація може бути незворотною. Тому відтворення родючості – надзвичайно складне, але необхідне завдання сьогодення.

Українські науковці та аграрії напрацювали низку рішень та рекомендацій, адаптованих до сучасних умов, для відновлення продуктивності земель й покращення екологічного стану агроландшафтів. По-перше, потрібне актуалізоване знання про якісний стан ґрунтового покриву країни, тоюто проводити моніторинг ґрунтів. Фахівці наголошують на створенні єдиної національної системи обліку й моніторингу деградації земель. Зокрема, пропонується об'єднати наявні розрізнені бази даних у національну систему моніторингу нейтрального рівня деградації земель, аби мати точну картину стану ґрунтів кожного поля та господарства [70]. Це дозволить адресно впроваджувати необхідні агротехнічні та організаційні заходи.

На господарському рівні рекомендується впроваджувати комплекс заходів зі збереження ґрунтів. Наприклад, консервацію деградованих й малопродуктивних земель – тимчасове або постійне виведення з оранки найбільш виснажених ділянок, їх залуження чи заліснення; оптимізацію структури угідь – досягнення раціонального співвідношення ріллі й екологостабілізуючих земель (луки, пасовища, лісосмуги, полезахисні насадження, заповідні ділянки) на рівні ландшафту; науково обґрунтовані сівозміни – повернення до чергування культур, яке враховує особливості ґрунтів і не виснажує землю (наприклад, включення

бобових, сидератів, парів); протиерозійні заходи – контурна оранка поперек схилу, терасування схилів, нарізання валків, використання ґрунтопокривних культур; сучасні ґрунтозахисні технології – мінімальний або нульовий обробіток ґрунту (No-till, Strip-till), мульчування пожнивними рештками, ущільнення колійної сітки, технології точного землеробства тощо [70]. Всі ці методи мають на меті зменшити ерозійні втрати та зберегти ачи підвищити вміст органічних речовин у ґрунті.

Практика показує, що вилучення сильно деградованих ґрунтів з обробітку (через залуження, консервацію) дозволяє землі «відпочити» й поступово відновити родючість завдяки природній сукцесії рослинності. Створення на таких землях лучних чи лісових біоценозів покращує структуру ґрунту, збагачує його органікою та відновлює гідрологічний режим. Наприклад, у Південному Степу України ефективним виявилось залуження еродованих схилів багаторічними травами – за кілька років ґрунт стабілізується, відновлюється вміст гумусу, зменшується стік води і розвиток ярів. Інший напрям – це рекультивація порушених земель (відвалів, кар’єрів, техногенно забруднених ділянок) через технології планування рельєфу, нанесення родючого шару, фіто- й біоремедіації. Сучасні проекти рекультивації вже враховують не тільки сільськогосподарське, а й екосистемне відновлення – створення стійких природних угруповань на місці порушених територій [70], що особливо актуально для земель, які пошкоджені воєнними діями.

Агроландшафт – це цілісний територіальний комплекс, що поєднує сільськогосподарські угіддя з елементами природного ландшафту (ліси, луки, водойми, яри тощо) [72]. Традиційно землі сільськогосподарського призначення України мали розвинену систему захисних насаджень (полезахисні лісосмуги), польових доріг, меліоративних мереж – усе це формувало мозаїчний ландшафт, який стійкий до деградації. Наразі виникає завдання оптимізації агроландшафтів, тобто просторової організації земельних угідь з урахуванням екологічних принципів. До заходів такого управління належать відновлення та створення нових лісосмуг навколо полів (для запобігання вітровій ерозії, акумуляції снігу,

створення біотопів для диких тварин); залуження прибережних смуг вздовж річок й озер (фільтрація стоку, захист берегів від розмиву); збереження і відновлення боліт та заплавлених луків у долинах (регуляція паводків, підтримання водного балансу); чередування полів з перелогами та багаторічними насадженнями; просторове планування сівозмін, що враховує рельєф (поля на схилах засівати ґрунтозахисними культурами, на рівнинах – високопродуктивними культурами). Важливим напрямом є агролісомеліорація – впровадження елементів лісу в сільськогосподарський ландшафт. Це може бути вирощування агролісосадів (поєднання садів і ріллі), силвопасторальні системи (випас худоби в лісі), які одночасно дають продукцію та виконують природоохоронні функції. Агролісомеліоративні заходи підвищують біорізноманіття агроландшафту та його екологічну стійкість [73].

Відновлення родючості ґрунтів пов'язане з переходом до ресурсоощадних систем землеробства. Зменшення глибини та інтенсивності обробітку (mini-till, no-till) сприяє накопиченню органіки й вологи в ґрунті, та відповідно знижує ерозію. В Україні такі системи вже застосовують. за оцінками, близько 25,7 млн га (61,6 % сільськогосподарських угідь) придатні для мінімального обробітку та реально в ньому знаходяться. Однак нульовий обробіток не всюди ефективний. Наприклад, на деяких ґрунтах без оранки падає врожай, зростає кількість бур'янів і шкідників. Тому потрібен диференційований підхід, тобто поєднання класичних та сучасних методів обробітку залежно від конкретних умов поля. Також до ресурсоощадних практик належать органічне землеробство (відмова від синтетичних добрив і пестицидів, використання органічних добрив, біопрепаратів), точне внесення добрив і ЗЗР, відновлення сівозмін з багаторічними травами, використання сидератів, компостування рослинних решток тощо. У тваринництві відповідно це перехід до технологій органічного утримання, глибокої підстилки, виробництва біогазу з відходів. Декани агробіологічних факультетів наголошують на потребі навчати молодих фахівців веденню біологізованого землеробства, впроваджувати знання про ґрунтову мікробіоту та біологічний захист рослин [70].

Для успішного відновлення земель необхідна підтримка як на державному, так і місцевому рівнях. Йдеться про програми стимулювання агровиробників до впровадження ґрунтозберігаючих технологій (дотації на посів багаторічних трав, компенсація за консервацію деградованих земель, підтримка органічного виробництва), проекти міжнародної технічної допомоги (ФАО вже працює з громадами над планами інтегрованого управління ресурсами), суворе дотримання екологічних норм (заборона спалювання стерні, контроль ерозійних процесів), розвиток науково-консультативної служби для фермерів. Деякі ініціативи вже діють, наприклад, створено Стратегічний комітет з відродження родючості ґрунтів (2020 р.) при Мінагрополітики, функціонує Українське ґрунтове партнерство тощо [70]. Але потрібні більш важливі кроки, такі як: впровадження національної системи моніторингу земель, популяризація кращих практик серед сільгоспвиробників, інтеграція екологічних критеріїв у аграрні субсидії. Тільки за умови спільних зусиль держави, науки та бізнесу можна забезпечити нейтралізацію деградації й передати майбутнім поколінням продуктивні і здорові землі.

6.3. Екологічні інновації у землекористуванні

Сучасні технології і підходи відкривають нові можливості для підвищення екологічної ефективності сільського господарства. Розглянемо три основні напрями інновацій – точне землеробство, збереження біорізноманіття в агросистемах та концепцію “нуль відходів” (zero waste) в контексті аграрного виробництва.

Точне землеробство (Precision Farming) – це сучасна стратегія управління полем, що базується на використанні даних, цифрових технологій й автоматизації для локального, цілеспрямованого впливу на кожну ділянку поля. На відміну від традиційного підходу, де всі площі обробляються однаково, точне землеробство передбачає диференційоване внесення ресурсів відповідно до потреб конкретних зон поля. Використовуються такі методи, як локальне внесення добрив ф води, зональний обробіток ґрунту, змінні норми висіву і диференційований захист

рослин залежно від характеристик ґрунту та стану посівів. Завдяки цьому фермер може зменшити витрати ресурсів та одночасно знизити навантаження на навколишнє середовище, адже добрива та хімікати застосовуються лише там, де вони справді потрібні, у належній кількості. Відповідно, результат – стабільно високий урожай при мінімально необхідних затратах ресурсів [74].

Практичне впровадження точних технологій в Україні дає значні результати. Ось кілька прикладів. Агрокомпанії півдня та центру України активно використовують дрони для моніторингу стану посівів (кукурудзи, соняшнику), відповідно це дозволяє вчасно виявляти осередки стресу (посухи, ураження хворобами, дефіцит живлення) і оперативно реагувати на це. На Харківщині декілька середніх господарств запровадили змінну норму висіву, тобто на кращих за родючістю ґрунтах висівали більше насіння, на гірших – менше. В результаті витрати насіння скоротилися на 8–12 % без втрати врожайності [74]. В інших господарствах встановлено автоматизовані метеостанції й датчики вологості ґрунту, підключені до програмного забезпечення для прогнозування хвороб і планування обробок посівів. Усе це свідчить про поступову цифрову трансформацію агробізнесу, орієнтовану на ефективність й екологічність.

Для оцінки економічних переваг точного землеробства порівняно з традиційним наведемо узагальнені дані (таблиця 5). Видно, що впровадження точних технологій дозволяє суттєво знизити витрати на ресурси та підвищити результативність виробництва [74].

Таблиця 5

Порівняння показників традиційного та точного землеробства

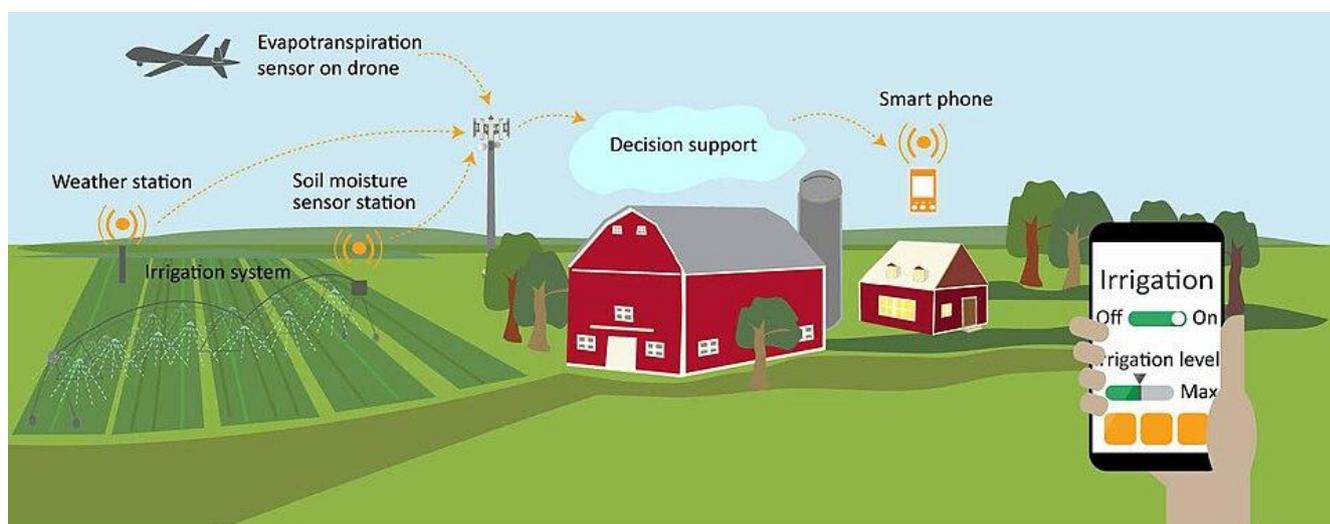
Показник	Традиційне землеробство	Точне землеробство
Витрати добрив, грн/га	1800	1500
Урожайність кукурудзи, т/га	8,2	9,5
Кількість обприскувань фунгіцидами	3	2
Витрати насіння, грн/га	1200	1080
Загальні виробничі витрати, грн/га	6000	5300

Джерело: [74].

Як бачимо, за допомогою точного внесення добрив та ЗЗР знижуються прямі витрати (на 10–20 %), а оптимізація густоти висіву і диференційований догляд

дозволяють отримати вищу врожайність. Сукупний ефект, відповідно – це зменшення собівартості продукції й зростання рентабельності господарства. Крім того, скорочення використання агрохімікатів дає менше навантаження на екосистеми, тобто зменшується забруднення води нітратами, ґрунтів пестицидами та збільшується кількість корисних комах.

На рис. 4 відображена схема компонентів системи точного землеробства. Дані про погоду, вологість ґрунту, стан посівів збираються датчиками (метеостанція, ґрунтові сенсори, дрони) та передаються до центру прийняття рішень. Фермер отримує рекомендації через смартфон й може точно керувати зрошенням, внесенням добрив [75].



Source: GAO. | GAO-20-128SP

Рис. 4. Схема компонентів системи точного землеробства

Джерело: [75].

До складу технологій належать: GPS-навігація для високоточного водіння техніки (мінімізує перекриття або пропуски при посіві, внесенні добрив), автоматичні системи керування агрегатами; датчики ґрунту (вологоміри, сенсори вмісту азоту), які дозволяють у реальному часі регулювати норми поливу або підживлення; дистанційне зондування (знімки з дронів чи супутників в інфрачервоному діапазоні будують карти вегетації (NDVI), за якими визначають зони відставання культур і потрібно диференційовано обробити); програмне забезпечення (Decision Support Systems) – аналітичні платформи, що

узагальнюють дані датчиків, прогнозують розвитку хвороб, розраховують оптимальні норми добрив під заплановану врожайність. Такі системи враховують погодні умови, щоб рекомендувати обробки у найкращий час.

Попри очевидні переваги, запровадження точного землеробства стримується певними бар'єрами. Насамперед це значні початкові інвестиції. Оснащення трактора автопілотом, придбання дронів, метеостанцій, спеціального софту – це дорого і не кожному малому фермеру по кишені [74]. Другий чинник – брак знань та кадрів, адже потрібні кваліфіковані агрономи-аналітики, які вміють інтерпретувати дані й приймати рішення на їх основі, а таких фахівців поки що небагато. Крім того, є психологічний бар'єр – недовіра до «ІТ в полі», небажання ризикувати врожаєм через скорочення добрив та ін.

Проте ці проблеми поступово вирішуються. З'являються програми державної підтримки й гранти на придбання технологій, великі агрохолдинги задають тренд, демонструючи успіхи (тому дрібні фермери намагаються переймати досвід). Ринок пропонує гнучкі рішення, такі як обладнання можна брати в лізинг, сервіси, адже можна оформлювати як підписку [74]. В Україні діють організації, що надають послуги агродронів та агроаналізу «під ключ». Тому фермер може разово замовити сканування поля дроном й отримати карти внесення добрив без купівлі власного дрона. Розвивається також і освітня складова. Наприклад, профільні кафедри готують спеціалістів з точного землеробства, проводяться семінари, демонстраційні покази техніки на Днях поля.

Експерти радять фермерам переходити до точних технологій поступово. Наприклад, початковими кроками можуть бути:

- 1) встановлення елементарного моніторингу – власна міні-метеостанція на полі й декілька ґрунтових датчиків вологості;
- 2) оснащення техніки GPS-трекерами для паралельного водіння – це відразу дає економію пального та рівномірність обробітку;
- 3) проведення пробного зонування поля за урожайністю – збиральний комбайн, обладнаний датчиком урожайності, допоможе створити карту продуктивності поля й виділити «погані» зони;

4) консультація з фахівцями – залучити агронома-консультанта чи організацію, що спеціалізується на точному землеробстві, щоб оцінити потенціал конкретного господарства;

5) впроваджувати по одному нововведенню за сезон, а не все одразу, наприклад, цього року інвестувати в систему дозованого внесення добрив, наступного – в дрон-обприскувач тощо [74].

Такий поступовий підхід допомагає оцінити ефект кожної технології та уникнути надмірних ризиків. В результаті через кілька років господарство може вийти на повністю цифровізовану систему управління полем, яка приносить як економічний прибуток, так і екологічні вигоди (менше забруднення та виснаження довкілля).

Сільське господарство традиційно спрямоване на вирощування обмеженої кількості культур і порід, що призводить до спрощення структури екосистем. Однак підтримання й підвищення біорізноманіття в агроландшафтах є важливою екологічною інновацією, яка підсилює стійкість та продуктивність агросистем. Біорізноманіття в сільському господарстві – це різноманітність видів рослин й тварин у межах агроценозів та навколо них [73]. Збереження дикої фауни і флори, генетичного різноманіття сільськогосподарських культур, наявність напівприродних оселищ на полях – все це елементи «екологізації» землекористування.

До основних методів збереження біорізноманіття в агросекторі відносять:

- *диверсифікацію культур*. Вирощування широкого спектру культур (ротація різних видів замість монокультури), а також використання багатокомпонентних сумішей, міжрядних посівів. Чим різноманітніший агрофітоценоз, тим стійкіший він до шкідників та хвороб, тим повніше використовує ресурси середовища. Наприклад, чергування зернових, бобових, технічних, кормових культур в сівозміні підтримує різноманіття ґрунтової біоти й запобігає накопиченню специфічних патогенів;

- *відновлення середовищ існування*. Це збереження на території господарства природних ділянок: лісків, чагарників, ставків, луків. Такі рефугіуми слугують

прихистком для дикої природи (комах-запилювачів, хижих комах, птахів, дрібних ссавців). Наприклад, якщо поряд з полем є лісосмуга і квітучий луг, на полі буде більше бджіл і джмелів для запилення, а також хижаків для природного контролю шкідників. Екологічна інфраструктура (біополя, біоперелоги) підвищує екосистемні послуги в агросекторі [73];

- *буферні смуги*. Вздовж водотоків й меж полів створюють буферні смуги з травостою або деревами. Вони перехоплюють хімічні стоки з полів (добрива, пестициди) та захищають водні екосистеми. Також популярною практикою є висів вздовж полів смуг медоносних квітів («flower strips»). Це є і підтримка запилювачів, і естетичний вигляд, й місце для проживання корисних комах;

- *інтегрована боротьба зі шкідниками (IPM)*. В межах IPM застосовуються методи біологічного контролю (випуск ентомофагів, розселення хижих кліщів), агротехнічні прийоми (сівозміна, стійкі сорти, своєчасна обробка), механічні методи (виловлювальні пастки) замість тотального застосування пестицидів. Це зберігає корисну фауну. Наприклад, совка чи попелиця стримуються хижими жуками й паразитичними осами, якщо не знищити останніх інсектицидами;

- *збереження традиційних порід та сортів*. Генетична різноманітність сільськогосподарських культур – це страхівка від невизначеності (нових хвороб, шкідників, зміни клімату). Тому створюються банки насіння, підтримуються локальні старовинні сорти й аборигенні породи тварин. Вони часто краще пристосовані до місцевих умов та потребують менше втручань.

Ефекти від збереження біорізноманіття численні. Підвищується стійкість агроекосистем до стресів, наприклад, поле з культурою в оточенні природних біотопів менше потерпає від масового розмноження шкідників, бо їх там стримують природні вороги. Покращується запилення, особливо для плодово-ягідних культур, овочів (багато з яких залежать від комах-запилювачів). Зростає також родючість ґрунту, адже різноманіття корневих виділень від різних рослин живить різні мікроорганізми, і, відповідно формуються стійкі ґрунтові спільноти. В цілому, біорізноманітні агросистеми надають ширший спектр екосистемних послуг, серед яких середовищезахисну, водорегулюючу, ґрунтозахисну,

кліматорегулюючу [73]. Вони більш екологічно збалансовані та наближені до природних, тому менш залежні від зовнішніх ресурсів (добрив, пестицидів). Для аграрія це означає стабільнішу врожайність у довгостроковій перспективі й менші ризики.

З точки зору впровадження, збереження біорізноманіття підтримується через програми агроекологічних дотацій. В ЄС, наприклад, фермери отримують компенсації за виділення частини земель під екологічні оселища, за незорювання прибережних смуг, за органічне ведення господарства та ін. Все це вважається «зеленими» практиками. В Україні також діють проєкти для підтримки біорізноманіття на локальному рівні. Важлива й освіта фермерів. Адже часто корисні елементи довкілля сприймаються як «непродуктивні». Завдання науки й держави – довести, що такий природний капітал працює на користь фермерів, просто не напругу, а через екосистемні послуги.

Концепція «Zero Waste» (нуль відходів) зародилася у міському господарстві та промисловості, але її принципи поступово проникають й в агросектор. У землеробстві «zero waste» означає прагнення мінімізувати утворення відходів на всіх етапах й максимально використовувати побічну продукцію і залишки повторно. Для сільських територій це актуально як в контексті управління комунальними відходами громад, так і на рівні сіль господарського виробництва.

Основними напрямками «zero waste» у агросфері такі:

- компостування рослинних решток. Замість спалювання стерні та післяжнивних залишків їх збирають та компостують чи заробляють у ґрунт. Це одночасно утилізація «відходів» та повернення органіки в ґрунт (покращення структури, збагачення гумусом). Підприємства пропонують біопрепарати для прискореного компостування соломи прямо на полі (за кілька місяців вона перетворюється на добриво) [70];

- використання гною та органічних відходів. Тваринництво продукує значні обсяги гною, який може забруднювати навколишнє середовище, якщо його не утилізувати належно. Zero waste підхід – це повернення гною на поля як добриво після належного компостування чи переробки (біогаз, вермикомпост). Це

зменшує потребу в мінеральних добривах та утилізує відходи тваринництва. За оцінками, біогазові комплекси на великих фермах можуть покривати значну частину енергопотреб господарства, перетворюючи метан з гною в електрику і тепло [70];

- ефективні системи пакування й зберігання продукції. Значна частка аграрної продукції псується або втрачається на етапі зберігання й транспортування (особливо овочі, фрукти). Впровадження сучасних елеваторів, герметичних контейнерів, холодильників дозволяє різко скоротити ці втрати. Це теж елемент zero waste. Адже продукція, яка згнила, стає відходом. Тому інвестиції в інфраструктуру зберігання окупуються подвійно, адже економічно (менше втрат) й екологічно (менше марно витрачених ресурсів на вирощення продукту, який не був спожитий);

- переробка та повторне використання. У сільській місцевості варто налагоджувати збирання і переробку таких відходів, як поліетиленова плівка від теплиць, пакувальна тара, використані агрохімічні контейнери – щоб вони не потрапляли на стихійні смітники. Сучасні ініціативи («Зелений офіс» в громадах, станції прийому вторсировини) сприяють тому, що у селах люди починають сортувати сміття й здавати на переробку скло, пластик, метал. Для біологічних відходів (обрізків дерев, харчових відходів) варто організувати компостні ями на рівні домогосподарств або громадських закладів (шкіл, кафе). Таким чином, коло ресурсів замикається. Наприклад, те, що було відходом, стає ресурсом (компост – на городи, перероблене скло – в нові пляшки);

- енергетична утилізація відходів полягає в тому, що те, що не вдалося повторно використати, можна перетворити на енергію. В селах це, наприклад, спалювання відходів деревини (від обрізки садів) в твердопаливних котлах замість викопного палива; виробництво брикетів з соломи чабо лущиння соняшника для опалення; встановлення біогазових установок на полігонах відходів, фермах. Це не лише зменшує обсяг відходів, а і скорочує викиди парникових газів та забезпечує громади місцевою енергією.

Впровадження принципів «Zero Waste» на сільських територіях потребує інфраструктури й просвіти. Потрібні пункти прийому вторинної сировини у районних центрах, налагоджена логістика вивезення відсортованого сміття на переробні підприємства. Громади все активніше долучаються до руху «Нуль відходів». Приклади є у Львові, Житомирі, інших ОТГ, де громадські організації провадять освітні кампанії, запускають проєкти компостування, створюють «Zero Waste» профілі міст чи сіл [76]. Хоча здебільшого zero waste-ініціативи охоплюють побутові відходи, але для аграрного сектору ця концепція теж актуальна. Фермерські господарства, що мінімізують відходи й забруднення, мають шанс отримати екосертифікацію, підвищити свою репутацію на ринку (особливо на експортних ринках, де цінується екологічна сталість виробника).

Отже, екологічні інновації дозволяють агросектору стати більш ефективним та дружнім до довкілля. Такі підходи зменшують негативний вплив на екосистеми, забезпечують довготривалу родючість і створюють додану вартість. В результаті сільські громади отримують вигоду: чистіше середовище, нові робочі місця, стає господарювання.

6.4. Механізми екологічного моніторингу та оцінювання екологічної ефективності

Для реалізації екологічної складової сталого розвитку недостатньо впровадити окремі заходи. Необхідно системно відстежувати стан довкілля та оцінювати результати природоохоронних зусиль. Саме тому важливими елементами є налагоджений екологічний моніторинг й чіткі механізми оцінки екологічної ефективності діяльності на сільських територіях.

В Україні створення *державної системи моніторингу довкілля* передбачене законом «Про охорону навколишнього природного середовища» [77] ще з 1991 р. Однак тільки в останні роки ця система почала модернізуватися відповідно до європейських стандартів. Зокрема, у 2024 р. затверджено новий порядок функціонування загальнодержавної системи моніторингу довкілля, яка передбачає збір і інтеграцію екологічних даних з усіх регіонів країни. Нова

система складається з 8 підсистем моніторингу: атмосферного повітря, вод, земель та ґрунтів, лісів, біологічного й ландшафтного різноманіття, геологічного середовища, у сфері управління відходами та фізичних факторів (радіація, шум тощо). Моніторинг здійснюватиметься на чотирьох рівнях – національному, регіональному, місцевому та об'єктовому (підприємстві, установі), зі створенням регіональних центрів моніторингу довкілля. Вся інформація автоматично надходитиме на єдину платформу «ЕкоСистема» і буде у відкритому доступі для громадян та органів влади [78]. Таким чином, очікується, що громади та управлінці отримають інструмент для оперативного контролю екологічної ситуації й прийняття рішень на основі даних. Наприклад, сільська рада зможе бачити показники якості води у річках, рівень забруднення повітря, стан ґрунтів (за результатами агрохімічної паспортизації полів) і вживати заходів, якщо параметри виходять за норму.

Окрім державного моніторингу, все більшого значення набуває *громадський екологічний моніторинг*. Активісти, екологічні НГО та звичайні мешканці сіл можуть долучатися до спостережень. Воним можуть вимірювати чистоту водойм (простими тест-наборами), слідкувати за браконьєрством, фіксувати випадки забруднення, вести облік птахів й інших видів. Такі ініціативи підсилюють офіційну систему та сприяють екологічній свідомості. В Україні діє платформа SaveEcoBot, що агрегує екодані (в тому числі від громадян). Тому можна відстежувати, де які забруднювачі, які показники виміряні тощо. Участь місцевих жителів у моніторингу особливо корисна в сільській місцевості, де державні пости спостереження розміщені дуже рідко. Через мобільні додатки люди можуть повідомляти про екологічні проблеми, які бачать (несанкціоновані звалища, забруднення річки, масову загибель риби тощо), а ці дані будуть враховані при оцінці стану навколишнього середовища.

Під *оцінюванням екологічної ефективності (EE)* розуміють вимірювання впливу діяльності на навколишнє середовище у співвідношенні з досягнутими результатами. Іншими словами, наскільки раціонально й чисто використовуються ресурси. Для підприємств екологічна ефективність часто визначається як

відношення випуску продукції до негативних впливів (викидів, відходів). На рівні громади чи галузі – це як досягнення соціально-економічних цілей при мінімумі шкоди довкіллю.

Існують підходи та показники для кількісного вимірювання ЕЕ. Найпоширеніші – це КРІ (ключові індикатори) екологічної ефективності, такі як споживання енергії на одиницю продукції, викиди парникових газів на гектар, втрати ґрунту з ерозією (т/га/рік), частка відходів, що переробляються, біорізноманіття (наприклад, чисельність птахів на 100 га угідь як індикатор). Стандарти ISO 14031:2021 й інші міжнародні настанови містять перелік таких індикаторів та методики оцінки [79]. Вимірювання ЕЕ включає моніторинг кількісних показників у часі. Наприклад, громада може щороку обраховувати обсяг утворених відходів на душу населення та відстежувати тренд, чи зменшується він після запровадження програми роздільного збору сміття. Або фермерське господарство може моніторити, як змінилася врожайність та якість ґрунту після переходу на No-till, які показники економії палива тощо.

На рівні підприємств активно впроваджуються системи екологічного менеджменту (EMS) – стандарти, (ISO 14001), які вимагають встановлення екологічних цілей, моніторинг впливів, коригувальні дії. Згідно із ISO 14001, підприємство повинне відстежувати свої екологічні аспекти та показники, прагнути до постійного покращення [79]. Наприклад, елеватор може поставити ціль зменшити викиди пилу на 20 % за 3 р. та моніторити концентрацію пилу на межі санітарної зони – це і бде оцінка ЕЕ заходів з пилопригнічення. Вимірювання екологічної ефективності є невід’ємною частиною такого менеджменту, що дозволяє побачити прогрес або його відсутність.

Серед методів оцінки ефективності популярним є вуглецевий слід – підрахунок сумарних викидів CO₂-еквіваленту, пов’язаних з діяльністю, на фермах, громадах чи виробництві продукту. Для сільського господарства актуально розраховувати вуглецевий слід продукції та прагнути його знизити через енергоефективність, скорочення емісій від ґрунту, зв’язування вуглецю в ґрунті. Іншим інструментом є також оцінка життєвого циклу (LCA) –

комплексний аналіз впливів на довкілля від продукту чи технології за весь цикл: від видобутку ресурсів до утилізації [79]. LCA дозволяє уникнути «перекладання» впливів. Наприклад, паперові пакети чи пластикові. LCA обчислює, що краще з точки зору сукупного впливу (вирощування дерев, виробництво, транспорт, утилізація). В аграрному секторі LCA використовується для оцінки екопродукції, біопалива тощо.

В Україні діють законодавчі вимоги щодо екологічної оцінки. Це процедури оцінки впливу на довкілля (ОВД) для окремих проєктів (на стадії планування обов'язкові для великих ферм, птахофабрик, заводів) та стратегічної екологічної оцінки (СЕО) для документів державного планування (планів розвитку громад, генеральних планів сіл, програм аграрного розвитку). В межах ОВД розробник проєкту мусить прогнозувати потенційні впливи на природу (викиди, скиди, відходи, вплив на флору й фауну) та планувати заходи з пом'якшення, після чого громадськість й чиновники оцінюють прийнятність цих впливів. СЕО подібно оцінює наслідки реалізації цілої політики або програми. Ці механізми мають на меті попередити нанесення шкоди екології ще до початку діяльності. Таким чином, екологічна ефективність планованих рішень перевіряє, чи досягаються цілі розвитку без надмірної ціни для довкілля.

Оцінювання екологічної ефективності може проводитися в форматі екологічного аудиту – незалежної перевірки підприємства чи території на дотримання еконорм, ефективність використання ресурсів. Результатом аудиту є рекомендації щодо підвищення екологічної ефективності. Наприклад, встановити очисні споруди, впровадити технологію замкнутого водопостачання на фермі, щоб зменшити забір води і обсяг стоків.

Важливо, щоб дані моніторингу та оцінки екологічної ефективності реально впливали на управлінські рішення. Якщо показники свідчать про деградацію, то треба коригувати стратегію. Наприклад, якщо бачимо, що популяція степових птахів знижується, то значить варто створити заказник чи змінити режими сінокоосу. Якщо громада порівняла свій «екологічний профіль» з іншими та виявила слабкі місця (наприклад, високе енергоспоживання), то варто інвестувати

в енергоефективність (LED-ліхтарі, утеплення будівель). На рівні країни використовуються індекси, такі як Environmental Performance Index (EPI), що ранжують держави за екопоказниками. Це мотивує впроваджувати політики для підвищення рейтингу.

Отже, системний моніторинг довкілля та регулярна оцінка екологічної ефективності є «зворотнім зв'язком», який показує, чи досягаються цілі сталого розвитку. Завдяки цим механізмам можна вчасно виявити негативні тенденції (погіршення якості води, ґрунтів, скорочення біорізноманіття) та скоригувати стратегії розвитку. Вимірювання показників екологічної ефективності робить екологічні результати кількісно вимірюваними, що важливо для управління та звітності. Знання реальних цифр (скільки викидів CO₂ на гектар, скільки відходів на душу, який індекс якості довкілля в громаді) перетворює охорону природи з абстрактного поняття на конкретне завдання з цілями та індикаторами. Це дозволяє задавати орієнтири і потім відстежувати прогрес. Наприклад, досягти до 2030 р. нульового приросту деградованих земель (концепція Land Degradation Neutrality), збільшити частку органічних господарств до певного відсотка, скоротити використання води на зрошення на 15 % та ін.

Загалом, екологічна складова сталого розвитку сільських територій повинна спиратися на науково обґрунтовані дані. Моніторинг, оцінка та ефективний зворотний зв'язок дозволяють впроваджувати адаптивне управління, щоб постійно вдосконалювати практики землекористування, враховуючи стан довкілля. Це єдиний шлях забезпечити довготривале процвітання сільських громад у гармонії з довкіллям.

Питання для самоконтролю:

1. Відмінність між «природно-ресурсним потенціалом» і «екосистемними послугами».
2. Еволюція поняття «екосистемні послуги».
3. Онтологічний зв'язок між природно-ресурсним потенціалом і категоріями екосистемних послуг (продукційні, регулюючі, підтримуючі, культурні).

4. Класифікаційні підходи до оцінювання екосистемних послуг: біофізичні, монетарні, немонетарні.
5. Теоретичні засади механізмів Payments for Ecosystem Services.
6. Нормативні підходи до «справедливого розподілу» вигод від екосистемних послуг між стейкхолдерами.
7. Агроландшафт як об'єкт системного аналізу.
8. Теорія екосистемної стійкості (resilience).
9. Нормативна база ґрунтозахисного землекористування.
10. Концепції функціональної та таксономічної різноманітності.

Тема 7. Механізми моніторингу, оцінювання та фінансування сталого розвитку

- 7.1. Система індикаторів моніторингу SDG 2030 для сільських територій
- 7.2. Методи оцінки ефективності програм сталого розвитку
- 7.3. Джерела фінансування програм сталого розвитку
- 7.4. Контроль, звітність і комунікація результатів для стейкхолдерів

7.1. Система індикаторів моніторингу SDG 2030 для сільських територій

Сталий розвиток – це концепція збалансованого соціального, економічного й екологічного розвитку суспільства, закріплена глобальним порядком денним ООН «Цілі сталого розвитку 2030». Ці 17 цілей (рис. 5) охоплюють подолання бідності, голоду, покращення здоров'я, освіти, інфраструктури, захисту довкілля та ін. Для досягнення цих цілей необхідні ефективні механізми моніторингу й оцінювання прогресу, а також належні механізми фінансування. Особливого значення набуває локалізація Цілей сталого розвитку (ЦСР) на рівні регіонів та громад, зокрема сільських територій, які мають специфічні виклики.



Рис. 5. Цілі сталого розвитку 2030

Джерело: [80].

Ефективний моніторинг прогресу сталого розвитку потребує чіткої системи індикаторів. В Україні на основі глобальної рамки ЦСР розроблено національну

систему цілей, завдань та індикаторів, адаптованих до українського контексту. Важливо, що до цієї системи включено показники, які релевантні для сільських територій. Наприклад, для Цілі 4 «Якісна освіта» серед національних індикаторів є частка сільських закладів освіти, що мають доступ до інтернету (індикатор 4.7.1) та частка таких закладів, обладнаних комп'ютерами (4.7.2). Це відображає акцент на подоланні «цифрового розриву» між містом та селом у сфері освіти. Для Цілі 6 «Чиста вода» відслідковується якість водопостачання. Ситуація є критичною, адже лише 7,6 % сільських джерел водопостачання відповідають санітарним нормам (наприклад, в містах цей показник значно вищий). У деяких областях показники води в сільській громаді ще гірші. Так у промислових регіонах Дніпропетровської та Запорізької областей лише 0,8–2,3 % сільських колодязів відповідають нормам [81]. Такі індикатори сигналізують про пріоритетні проблеми сталого розвитку сільських територій (бідність, доступ до базових послуг, інфраструктура, екологічна безпека) і дозволяють кількісно оцінювати зміни в часі.

Моніторинг ЦСР на місцевому рівні вимагає локалізації індикаторів та збору відповідних даних. Перші кроки в цьому напрямі здійснюються за підтримки ПРООН. В окремих регіонах України проведено пілотні проекти з локалізації ЦСР із залученням обласної влади, громадських організацій та громад. Зокрема, підготовлено регіональні доповіді з ЦСР для Дніпропетровської й Волинської областей, де обговорено адаптовані завдання та індикатори сталого розвитку цих регіонів. Ці пілотні проекти показали як потенціал, так й проблеми. З одного боку, регіони отримали перший досвід включення ЦСР у стратегії розвитку, з іншого – виявлено низку проблем, такі як відсутність чіткого зв'язку між національними цілями/індикаторами та регіональними особливостями [81]. Отже, постала потреба побудови єдиної системи моніторингу прогресу ЦСР на національному, регіональному і місцевому рівнях, яка б враховувала специфіку територій.

Для сільських громад така система індикаторів повинна охоплювати всі три виміри сталого розвитку – економічний, соціальний й екологічний. До економічних показників належать рівень бідності та доходів селян, зайнятість у

сільській місцевості, продуктивність аграрного сектору тощо. Соціальні індикатори включають доступність основних послуг (медицини, освіти, водопостачання, інтернету), якість життя й демографічні тенденції (міграцію молоді з села, рівень освіти та здоров'я населення). Екологічні показники відстежують стан природних ресурсів та довкілля (якість питної води, стан ґрунтів, біорізноманіття, наявність забруднень). В національній доповіді України зі сталого розвитку 2017 р. ці аспекти знайшли відображення, зокрема визначено, що для успішного моніторингу необхідні релевантні інструменти оцінки на місцевому рівні. Таким інструментом може бути система регіональних індикаторів й інтегральних індексів сталого розвитку. Наприклад, розрахунок сукупного індексу сталого розвитку для кожної області дає можливість ранжувати регіони за їхнім базовим рівнем (наприклад, це є у аналітичному дослідженні ПРООН [81] і виявити відхилення від середньонаціональних показників.

Регулярний моніторинг на основі таких індикаторів дозволяє керівникам територіальних громад та органам влади відстежувати прогрес чи регрес у досягненні цілей. Наприклад, якщо через рік частка сільських шкіл з доступом до інтернету зросла, а частка небезпечних колодязів знизилась, то це буде засвідчувати позитивні зміни. Водночас, всі цифри мають доповнюватися аналізом причин. Для цього моніторинг доповнюється оцінюванням, тобто глибшим аналізом ефективності реалізованих програм та політики.

7.2. Методи оцінки ефективності програм сталого розвитку

Оцінювання (evaluation) є невід'ємною складовою управління програмами й проектами сталого розвитку. На відміну від моніторингу, який забезпечує регулярне спостереження за ключовими індикаторами, оцінювання передбачає глибокий аналіз результативності, ефективності й впливу реалізованих заходів. Тобто моніторинг відповідає на питання «що відбувається?», а оцінювання – «чому це відбувається і наскільки добре досягнуто цілей?».

Існують різні підходи та методи оцінки ефективності програм сталого розвитку. Одним із підходів є системний аналіз із використанням групових й

інтегральних показників. Так, дослідниками запропоновано алгоритм оцінювання сталого розвитку сільських територій, що охоплює кілька етапів [82]:

- I етап (підготовчий) – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (вивчення умов, загроз та можливостей, які впливають на розвиток території). На цьому етапі збираються вихідні дані, визначаються фактори, які можуть впливати на успішність програми;

- II етап – визначення системи показників для оцінки ефективності сталого розвитку (формування переліку індикаторів за всіма трьома складовими (економічною, соціальною, екологічною), що будуть використовуватися для вимірювання прогресу);

- III етап – розрахунок групових та інтегральних індикаторів сталого розвитку (обчислення агрегованих показників по кожній групі (окремо для економічного, соціального, екологічного напрямів) та єдиного інтегрального індексу, що узагальнює рівень сталого розвитку території);

- IV етап – аналіз результатів комплексної оцінки (інтерпретація отриманих значень показників, виявлення проблемних зон, відхилень від бажаних траєкторій розвитку, визначення причин недостатньої ефективності). Важливо не лише зафіксувати цифри, а й з'ясувати, чому ті чи інші цілі не досягнуті. Наприклад, чи це результат браку фінансування, недоліків управління, зовнішніх шоків тощо;

- V етап – розробка і впровадження цільових програм розвитку територій (на основі висновків оцінювання формулюються рекомендації та плани дій: коригування існуючих стратегій, запуск нових проєктів, посилення інституційних механізмів тощо, аби усунути виявлені проблеми й досягти стратегічних цілей) [82].

Такий методичний підхід дозволяє здійснювати циклічний процес управління розвитком. Після впровадження рекомендованих заходів знову відповідно проводиться моніторинг та оцінка, і цикл повторюється, забезпечуючи безперервне вдосконалення. Застосування інтегральних індикаторів є особливо корисним. Воно дає змогу виявити не лише, де є проблеми, але й зрозуміти причини їх виникнення. Дослідники відзначають, що використання групових й

інтегральних показників у оцінці сталого розвитку сільських територій дозволило побачити не тільки самі проблеми сільського розвитку, але й фактори, що до них призводять [82]. Наприклад, інтегральний індекс може показати низький сталий розвиток у певній громаді, а аналіз його компонентів виявить, що головною причиною є критичний стан екологічної складової (наприклад, деградація земель та водних ресурсів) або ж соціальна вразливість (відтік працездатного населення, низький рівень доходів). Така інформація є важливою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У міжнародній практиці оцінювання програм сталого розвитку широко застосовуються критерії ОЕСР-ДАК (Development Assistance Committee, OECD) – універсальні критерії оцінки ефективності проєктів і програм розвитку. У 2019 р. вони були оновлені та станом на зараз включають 6 основних аспектів [83]:

- релевантність (relevance), тобто, чи відповідає інтервенція (політика, програма, проєкт) реальним потребам та пріоритетам? По іншому, «чи правильні речі робляться?» – наскільки цілі і дизайн програми узгоджені з потребами бенефіціарів, національними пріоритетами розвитку й умовами середовища;

- узгодженість (coherence), тобто як добре ця інтервенція узгоджується з іншими заходами? Чи не дублює або не суперечить вона іншим політикам й програмам? Враховується як внутрішня узгодженість (між компонентами програми), так і зовнішня (відповідність політикам уряду, синергія з ініціативами партнерів);

- результативність (effectiveness). Наприклад, чи досягає програма поставлених цілей і очікуваних результатів? Оцінюється ступінь виконання завдань, досягнення запланованих показників. Також аналізується, для яких груп населення результати виявились кращими або гіршими (принцип «нікого не залишити осторонь»);

- ефективність (efficiency), тобто наскільки оптимально використано ресурси для досягнення результатів? Це співвідношення «витрати–користь». Чи виправдані затрати часу, коштів, людських ресурсів отриманими вигодами; чи можна було досягти того ж результату меншою ціною;

- вплив (impact), тобто який вплив справила інтервенція на контекст? Тут оцінюються довгострокові зміни, спричинені програмою, такі як соціально-економічні, екологічні наслідки, прямі й непрямі ефекти (позитивні та негативні, передбачені та непередбачені);

- сталість (sustainability), тобто, чи будуть отримані вигоди та позитивні результати збережені після завершення підтримки? Оцінюється стійкість ефектів у довгостроковій перспективі і чи є інституційна, фінансова спроможність підтримувати результати, чи вбудовано зміни в локальні структури. Наприклад, якщо програмою створено центр надання послуг у громаді, то чи буде він функціонувати після закінчення фінансування [83]?

Зазначені критерії стали глобальним стандартом оцінки. Їх застосовують не лише для проєктів міжнародної допомоги, а й для державних програм розвитку в багатьох країнах [83]. Використання цих критеріїв при оцінці програм сталого розвитку дозволяє дати комплексну характеристику інтервенції під різними поглядами. Так, програму розвитку сільської громади можна оцінити на релевантність (наскільки вона відповідає потребам місцевих мешканців), на узгодженість (чи не конфліктує з національною стратегією або іншими проєктами), на результативність (чи побудовано передбачені школи, дороги, або збільшились доходи), на ефективність (чи уклались у бюджет, чи не було затримок), на вплив (чи зменшилася міграція молоді, покращився стан навколишнього середовища) та на сталість (чи підтримує громада ці ініціативи, або чи буде фінансування на утримання нової інфраструктури надалі).

Окрім критеріїв, важливим є вибір методів збору та аналізу даних при оцінюванні. Використовують як кількісні методи (статистичний аналіз показників до і після втручання; опитування домогосподарств для вимірювання змін, економетричні оцінки впливу), так і якісні методи (інтерв'ю з бенефіціарами й стейкхолдерами, фокус-групи, кейс-стаді). Часто практикують змішаний підхід, що поєднує кількісний вимір прогресу з якісним глибинним розумінням контексту. Наприклад, кількісно можна встановити, що програма розвитку фермерських кооперативів призвела до 20 % зростання прибутків учасників, а

якісно (через інтерв'ю) – зрозуміти, які фактори завадили деяким домогосподарствам отримати вигоду (наприклад, відсутність доступу до землі або кредитів).

Оцінювання програм сталого розвитку може проводитись на різних етапах життєвого циклу програми:

- ex-ante (попередня оцінка) – до початку, наприклад, для прогнозування потенційної ефективності та обґрунтування доцільності;
- mid-term (проміжна оцінка) – у ході реалізації, щоб скоригувати дії;
- ex-post (підсумкова оцінка) – після завершення, щоб зробити висновки про досягнення цілей та рекондацій на майбутнє.

Результати оцінювання мають використовуватися для зворотного зв'язку у систему управління, наприклад, успішні рішення масштабуються, а неефективні – переглядаються або припиняються.

Таким чином, науково обґрунтовані методи оцінки ефективності забезпечують прозорість та підзвітність реалізації стратегій сталого розвитку й сприяють підвищенню результативності змін у довгостроковій перспективі.

7.3. Джерела фінансування програм сталого розвитку

Досягнення ЦСР та реалізація стратегій сталого розвитку потребують значних фінансових ресурсів. Фінансування може надходити з різних джерел: державних бюджетів, міжнародної допомоги, приватного сектору, інноваційних механізмів тощо. Розглянемо основні джерела фінансування програм сталого розвитку й особливості їх використання.

Державні кошти є базовим джерелом фінансування сталого розвитку. В Україні на рівні держави та регіонів створені спеціальні фонди та програми, спрямовані на підтримку сталого розвитку територій. Прикладом є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) – цільовий фонд у складі державного бюджету, призначений для інвестування в розвиток регіонів та громад. ДФРР фінансує проекти економічного й соціального розвитку: будівництво і реконструкцію інфраструктури (дороги, водогони, школи, лікарні), створення

індустріальних парків, об'єднання громад для спільного вирішення проблем та ін. Пріоритетом фонду є проекти, що відповідають цілям Державної стратегії регіонального розвитку та сприяють сталому покращенню якості життя в усіх регіонах [84]. Таким чином, державні інвестиції спрямовуються на сталий розвиток, вирівнювання диспропорцій між регіонами, підтримку сільських територій, які часто мають нижчий рівень базових послуг.

Окрім ДФРР, джерелами державного фінансування сталого розвитку є *галузеві програми* (наприклад, програми розвитку аграрного сектору, сільської медицини, освіти, охорони довкілля тощо) й місцеві бюджети громад. Після децентралізації фінансова спроможність громад зросла, тому вони можуть спрямовувати частину бюджету розвитку на місцеві проекти сталого розвитку .

Державне фінансування має перевагу стабільності й масштабності, проте воно обмежене межами бюджету. Тому важливо поєднувати його з іншими джерелами, залучати позабюджетні кошти. Також необхідна прозорість та конкурсний підхід. державні фонди (як ДФРР) розподіляють кошти на конкурсній основі, оцінюючи проекти за їхньою готовністю й впливом, що підвищує ефективність використання ресурсів.

Міжнародна технічна допомога (МТД) – це гранти, технології, консультації, що надаються Україні урядами інших держав, міжнародними організаціями й фінансовими установами на безоплатній основі для підтримки реформ та розвитку. Така допомога є важливим джерелом фінансування й експертизи, особливо у сферах, де потрібні модернізація й запозичення найкращих практик.

Впродовж останніх років Україна отримує МТД у різних формах. Проекти й програми від USAID (США), GIZ (Німеччина), програми ЄС (EU4Business, U-LEAD), гранти від ООН (ПРООН, ЮНІСЕФ), Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку й багатьох інших партнерів. За даними Міністерства фінансів, лише у 2024 р. реалізовувалося 14 проектів МТД за фінансової підтримки урядів Німеччини та США, ЄБРР, Європейського Союзу, ПРООН й інших донорів. Основні напрями цієї допомоги включають інституційну розбудову (підвищення прозорості бюджету, реформу податкової та

митної системи), підтримку малого й середнього бізнесу, енергоефективність, посилення фінансового сектору, впровадження європейських стандартів тощо [85]. Хоча наведені напрями стосуються переважно загальнодержавних реформ, значна частина МТД спрямована на місцевий рівень – розвиток громад, зміцнення соціальних служб, відновлення інфраструктури на сході України, підтримку децентралізації.

Перевагою міжнародних грантів є те, що вони не збільшують боргове навантаження (на відміну від кредитів) і часто орієнтовані на інновації й пілотні проекти, які держава сама не ризикувала б фінансувати. Крім того, МТД приносить міжнародний досвід та знання, адже залучені експерти допомагають впроваджувати нові підходи в управлінні, гендерну рівність, екологічні стандарти тощо. Наприклад, завдяки проектам ПРООН й USAID в багатьох громадах запроваджено партисипативне планування розвитку, створено центри надання адмінпослуг, реалізовано мікропроекти з енергоефективності, що тепер масштабуються на всю Україну.

Водночас, міжнародна допомога зазвичай має цільове призначення та обмежений термін. Для сталості результатів важливо, щоб після завершення грантів ініціативи підхоплювалися місцевими органами влади чи громадою. Також донори координують свою допомогу з урядом України, аби узгоджувати її з національними пріоритетами розвитку та, щоб уникати дублювання. Згідно із заявами Мінфіну, вся допомога від партнерів узгоджується з цілями сталого розвитку, визначеними ООН, й пріоритетами соціально-економічного розвитку України [85].

Гранти ЄС для України заслуговують окремої уваги, особливо після набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до ЄС. Це відкрило доступ до низки фінансових програм ЄС, у яких українські організації й органи влади можуть брати участь нарівні з членами Євросоюзу. Станом на 2023 р. Україна приєдналася до таких програм, як LIFE (програма з охорони довкілля та клімату), Copernicus (дистанційне зондування Землі), EU4Health (розвиток системи охорони здоров'я), Digital Europe (цифровізація), Single Market Programme (підтримка

малого бізнесу, розвитку внутрішнього ринку), Fiscalis (податкове співробітництво), Customs (співпраця митних служб) тощо [86]. Участь у цих програмах означає, що українські міністерства, громади, університети, бізнес й громадські організації можуть подавати проекти на грантове фінансування з бюджету ЄС.

Наприклад, програма LIFE з бюджетом € 5,4 млрд підтримує природоохоронні та кліматичні проекти. Україна вже отримує через неї фінансування на відновлення екосистем, очищення забруднених земель та вод від наслідків війни [86]. EU4Health надає кошти на відновлення системи охорони здоров'я, закупівлю обладнання, навчання медперсоналу [86]. Програми Horizon Europe (наукові дослідження та інновації) та Erasmus+ (освіта і молодь) також відкриті для України, фінансуючи відповідні проекти для університетів, науковців, здобувачів освіти. Крім того, діють спеціальні ініціативи ЄС для України. Наприклад, програма швидкого відновлення Ukraine Facility з бюджетом €50 млрд (2024–2027) включає грантову складову для реконструкції критичної інфраструктури та підтримки економічної стабільності [87].

Гранти ЄС часто передбачають співфінансування, тобто частину бюджету проекту мають забезпечити українські бенефіціари (держава, громада чи приватний сектор). Це стимулює відповідальність й зацікавленість у успішності проекту. Також вимоги ЄС до прозорості та обґрунтованості витрат дуже високі, що сприяє підвищенню стандартів управління проектами в Україні. Отримання грантів є конкурентним. Українським заявникам доводиться конкурувати з європейськими, що мотивує готувати якісні проектні пропозиції з чіткими цілями, індикаторами й стійкими результатами.

Загалом фінансова допомога ЄС нині охоплює широкий спектр потреб України – від екстреної бюджетної підтримки до довгострокових інвестицій у стале відновлення та розвиток. Поєднання безповоротних грантів і пільгових кредитів (макрофінансова допомога) дозволяє підтримувати і короткострокову стабільність, і довгострокову трансформацію країни [87]. Для напрямів сталого

розвитку (екологія, інфраструктура, інклюзивний розвиток громад) гранти ЄС є основним ресурсом, що доповнює внутрішні зусилля.

Публічно-приватне партнерство (ППП) – це форма співпраці між владою та бізнесом, яка дозволяє залучати приватні інвестиції, досвід і інновації для реалізації суспільно важливих проєктів. Механізми PPP набули поширення в усьому світі як важливий інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Суть PPP полягає в тому, що держава вступає у довгострокову угоду з приватним партнером для фінансування, будівництва та управління об'єктами чи послугами, які традиційно надаються державою. Це можуть бути концесії (передача приватному інвестору права будувати й експлуатувати, наприклад, дорогу або лікарню, з правом стягувати плату), контракти життєвого циклу (коли приватна компанія будує об'єкт й обслуговує його певний час за оплату від держави), спільні підприємства та інші форми.

Переваги PPP для сталого розвитку багатогранні. Передусім, PPP зменшує навантаження на державний бюджет та забезпечує ефективніше використання ресурсів [88]. Приватний сектор вкладає власні кошти в проєкт, що особливо цінно у час обмежених бюджетних можливостей. Наприклад, в умовах, коли потрібні значні інвестиції в сільську інфраструктуру (водогони, дороги, альтернативну енергетику), держава може не мати достатньо грошей, але через PPP може запросити інвестора побудувати сонячну електростанцію або відремонтувати дорогу, забезпечивши йому певні гарантії повернення інвестицій. Приватний партнер, зі свого боку, зацікавлений у довгостроковому прибутку з проєкту (платежі від користувачів або від держави), тому мотивований працювати ефективно згідно із термінами.

PPP дозволяє залучити інноваційні рішення та управлінський досвід приватних підприємств. Бізнес часто оперує сучасними технологіями, має гнучкість у менеджменті, тому може пришвидшити реалізацію проєктів й підвищити якість послуг. Наприклад, в сфері транспорту приватний оператор може впровадити електронний квиток або модернізувати рухомий склад швидше, ніж бюрократичні державні структури [88]. Для сфери ЖКГ у сільській місцевості

ППП може означати, що приватна фірма збудує сучасний водопровід або станцію очистки води й експлуатуватиме її, надаючи якісну послугу водопостачання мешканцям, тоді як громада виплачуватиме поступово інвестицію через тариф або орендну плату.

Важливо, що ППП приносить соціально-економічну вигоду, адже стимулює розвиток економіки, створює нові робочі місця та підвищує конкурентоспроможність країни. Реалізація інфраструктурних проєктів оживляє ринок праці (на час будівництва і далі для обслуговування), розвиває суміжні галузі. Громадяни в результаті отримують кращий доступ до послуг і до інфраструктури, що підвищує якість їхнього життя та довіру до влади [88]. Не дарма в ООН ППП розглядається як один із механізмів мобілізації коштів приватного сектору для досягнення ЦСР (Ціль 17 – Партнерство заради сталого розвитку).

Однак, щоб ППП забезпечувало інтереси сталого розвитку, необхідні прозорі та відповідальні відносини між державою й приватним партнером [88]. В умовах України діє законодавство про ППП, визначено процедури конкурсного відбору інвесторів, укладення договорів концесії тощо. На практиці ще є виклики, адже потрібно скорочувати бюрократію, гарантувати захист інвестицій, водночас не поступаючись суспільними інтересами. Реформа 2023 р. спростила дозвільні процедури і підготовку ППП-проєктів, розширила сфери їх застосування (наприклад, ЖКГ, відновлювана енергетика, поводження з відходами) [89].

Для успіху проєктів ППП важливим є державний контроль та громадський нагляд за їх реалізацією. З одного боку, держава повинна моніторити виконання приватним партнером умов договору (якість, дотримання графіків, обґрунтованість тарифів), щоб захистити суспільний інтерес. З іншого – громадськість також має право знати, що відбувається з об'єктами, які фактично належать громаді. Експерти рекомендують запроваджувати процедури державного моніторингу ППП-проєктів на місцевому рівні, що дозволить оцінювати їхню результативність й ефективність та робити висновки для розширення практики ППП. Також пропонується посилити громадський контроль

і залучати мешканців до обговорення умов партнерства, відкрито інформувати про ризики і вигоди, аби запобігти корупційним ризикам [89]. Успішні пілотні проекти ППП здатні створити довіру та закласти модель для масштабування такого механізму фінансування сталого розвитку територій надалі.

Отже, публічно-приватне партнерство – перспективний інструмент фінансування, який за умов належного регулювання поєднує ресурси держави та бізнесу для досягнення спільних цілей сталого розвитку, прискорюючи модернізацію інфраструктури та покращення послуг.

Для наочності нижче у таблиці 6 подано узагальнення основних джерел фінансування сталого розвитку, їхніх механізмів та прикладів.

Таблиця 6

Основні джерела та механізми фінансування сталого розвитку

Джерело фінансування	Механізми та приклади
Державні фонди і бюджети	Цільові державні програми й фонди (наприклад, Державний фонд регіонального розвитку) фінансують проекти розвитку інфраструктури і громад [84]. Місцеві бюджети громад спрямовуються на проекти розвитку (школи, водогони, енергоефективність). Державне фінансування забезпечує стабільність й узгодженість зі стратегіями, але обмежене ресурсами.
Міжнародна технічна допомога	Гранти та проекти від іноземних держав й організацій (США, Німеччина, ЄС, ООН) надаються на безоплатній основі. Залучаються для реформ, соціальних програм, відбудови, але без збільшення боргу [85]. Приклади: USAID (децентралізація, громади), GIZ (енергоефективність), ПРООН (місцевий розвиток громад). Переваги – інновації та експертиза; виклик – часово обмежені проекти, необхідність сталості.
Гранти ЄС	Фінансування від програм Євросоюзу, доступних для України як країни-кандидата. Напрями – довкілля (LIFE), цифровізація (Digital Europe), охорона здоров'я (EU4Health), наука (Horizon Europe) тощо [86]. Фінансуються проекти через конкурсний відбір, часто зі співфінансуванням. Дає значні ресурси й стимул підвищувати стандарти управління проектами відповідно до вимог ЄС.
Публічно-приватне партнерство	Мобілізація приватного капіталу й експертизи для публічних проектів. Форми – концесії (дороги, порти), оренда / лізинг, контракт життєвого циклу, спільні підприємства. Дозволяє зменшити навантаження на бюджет та прискорити реалізацію інфраструктурних проектів [88]. Приклади – будівництво доріг за схемою оплати приватному інвестору, енергосервісні контракти з утеплення будівель. Вимагає прозорих процедур й контролю, але за успіху створює робочі місця й покращує якість послуг для громадян.

Джерело: сформовано на основі [84, 85, 86, 88].

Як бачимо, оптимальною стратегією є комбінування джерел фінансування. Державні кошти можуть бути «якорем» для базового фінансування й гарантій, міжнародна допомога – запускати нові проекти і реформи, приватний сектор – масштабувати інвестиції й впроваджувати інновації. Всі джерела мають працювати синергійно в рамках єдиної стратегії сталого розвитку.

7.4. Контроль, звітність і комунікація результатів для стейкхолдерів

Управління сталим розвитком – багатосторонній процес, який залучає різних стейкхолдерів: органи влади, донорів, громади, бізнес, громадянське суспільство. Для забезпечення успішності програм недостатньо їх профінансувати й реалізувати, а необхідно налагодити системи контролю виконання, прозорості звітності й комунікації результатів до всіх зацікавлених сторін. Ці механізми підвищують підзвітність, довіру й дозволяють врахувати зворотний зв'язок.

Контроль охоплює моніторинг дотримання строків, бюджетів, якості робіт й досягнення запланованих показників під час реалізації проектів сталого розвитку. З боку держави контроль здійснюють аудиторські служби, профільні міністерства, або місцеві ради через перевірки, звіти про використання коштів й інспекції об'єктів. Важливою є і незалежна оцінка. Наприклад, для великих інфраструктурних проектів часто залучаються незалежні інженерні інспектори або аудиторів від донорів. На рівні громад до контролю можуть долучатися громадські організації й мешканці.

Громадський контроль (*participatory monitoring*) – це коли самі бенефіціари, отримувачі послуг, стежать за тим, як виконується проект і повідомляють про проблеми. Це особливо актуально для проектів ППП. Наприклад, жителі громади можуть фіксувати порушення умов експлуатації об'єкта приватним партнером чи невдоволення якістю послуг. Експерти рекомендують посилювати такий контроль, щоб мінімізувати корупційні й інші ризики при реалізації спільних проектів [89]. Загалом, принцип прозорості та підзвітності вимагає, щоб влада та виконавці проектів були відкриті до нагляду й відповідали на критику.

Звітність – це надання офіційної інформації про хід та результати реалізації програм. Існують різні рівні звітності: внутрішня (перед керівництвом організації, що виконує програму), зовнішня (перед фінансовими донорами, державними органами) та публічна (перед громадськістю та стейкхолдерами). Стандарти звітності включають періодичні прогрес-репорти (наприклад, щоквартальні звіти про досягнення індикаторів та освоєння коштів), фінансові звіти (використання бюджету) та підсумкові звіти після завершення проєкту (тоюто що досягнуто, які висновки).

У сфері сталого розвитку дедалі більшого значення набуває цифрова звітність з використанням відкритих даних, інтерактивних дашбордів, ГІС-мап для того, щоб зробити дані максимально доступними і зрозумілими для всіх зацікавлених. Наприклад, Державна служба статистики України вже запустила онлайн-платформу моніторингу ЦСР, де у відкритому доступі публікуються значення всіх національних індикаторів ЦСР по роках і регіонах [90]. Це дозволяє будь-кому побачити прогрес по цілях, що є елементом підзвітності уряду у досягненні ЦСР.

Для програм на місцевому рівні звітність може набувати форму громадських слухань чи зборів, це коли керівництво громади чи проєкту звітує мешканцям про зроблене за рік (скільки побудовано, скільки витрачено, яких результатів досягнуто). Також поширена практика публікації інформаційних бюлетенів або сторінок у соцмережах проєктів, де регулярно повідомляють про хід робіт, публікують фото «до і після», розповідають історії успіху учасників програми. Така прозорість сприяє підвищенню довіри громади і мотивує людей долучатися до ініціатив.

Комунікація результатів полягає у тому, щоб зробити результати програми зрозумілими та корисними для всіх стейкхолдерів. Для цього використовується як формальна звітність, так і інші заходи: презентації, прес-релізи, публічні події, навчальні візити. Наприклад, після завершення програми розвитку сільського зеленого туризму можна провести підсумкову конференцію і запросити інших голів громад, щоб поділитися досвідом – які заходи спрацювали, які ні, що

порадити. Таким чином відбувається трансфер знань. Донори міжнародної допомоги теж зацікавлені в комунікації успіхів. Це підвищує видимість їх внеску і обґрунтовує подальше фінансування. Часто реалізуються спільні інформаційні кампанії. Наприклад, ЄС та ПРООН організували фотовиставку й публікації про історію успіху українських громад, які втілювали проекти сталого розвитку, демонструючи позитивні зміни в житті людей.

Критично, щоб комунікація була двосторонньою. Це має бути не лише повідомлення зверху вниз про досягнення, а й збір зворотного зв'язку від бенефіціарів. Механізми залучення стейкхолдерів дозволяють врахувати думку громади щодо результатів програми, рівня задоволеності й пропозицій. Наприклад, при підготовці звіту зі сталого розвитку великі підприємства за стандартами GRI проводять опитування зацікавлених сторін, щоб визначити найбільш суттєві для них теми [91]. У публічному секторі теж доцільно отримувати відгуки. Наприклад, чи відчували місцеві мешканці покращення після впровадження програми? що можна покращити?

Отже, прозорий контроль, повна звітність та активна комунікація є невід'ємними складовими управління сталим розвитком. Вони свідчать про те, що програми реалізуються чесно й ефективно, а суспільство бачить та розуміє, які зміни відбуваються. В Україні триває поступове впровадження найкращих практик у цій сфері – від електронних систем звітності до громадського контролю за проектами ППП [89]. Це сприяє підвищенню рівня довіри між владою, громадянами й партнерами із розвитку, що є основою успішного досягнення цілей сталого розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Основні цілі та завдання ЦСР, релевантні для сільських територій, виокремлюєте.
2. Принципи побудови системи індикаторів сталого розвитку.
3. Джерела даних для моніторингу ЦСР на місцевому рівні.

4. Відмінності між моніторингом і оцінюванням програм сталого розвитку пояснюєте.
5. Основні етапи методики оцінювання ефективності програм сталого розвитку.
6. Групові та інтегральні індекси сталого розвитку територій виокремлюєте.
7. Методи збору інформації для оцінювання ефективності.
8. Основні джерела фінансування сталого розвитку в Україні.
9. Сутність публічно-приватного партнерства (ППП) як механізму фінансування.
10. Основні форми контролю за реалізацією програм сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сталий розвиток сільських територій : монографія / за ред. Т. Зінчук, Ю. Раманаускаса. Клайпеда: вид-во Клайпедського університету; Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 421 с.
2. Демченко О. В. Фундаментальні засади сталого розвитку як базису формування людського капіталу сільських територій. *Економічний простір*. 2024. №193. С. 94–101.
3. Про затвердження Концепції сталого розвитку населених пунктів: Постанова Верховної Ради України від 24.12. 1999 р. № 1359-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text>
4. Філюк Д. О. Теоретичні та методичні принципи інклюзивного розвитку сільських територій України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-53>
5. Соколова А. О., Ратошнюк Т. В. Кластери як дієвий інструмент організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку сільських територій . *Вісник аграрної науки*. 2024. № 6. С. 78–87.
6. Замула І.В., Давидова І.В., Кірейцева Г.В., Корбут М.Б., Травін В.В. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект. Навч. посібник. Житомир: ЖДТУ, 2017. 200 с.
7. Стратегія сталого розвитку: підручник / за ред. В.М.Боголюбова. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
8. Формування просторової системи управління природно-ресурсними активами / за заг. ред. М.А.Хвесика. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. 464 с.
9. United Nations. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. – Resolution adopted by the UN General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
10. Патика Н. І., Булавка О. Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади . *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 91–102.

11. Територіальні громади як лідери якісних змін сталого розвитку. ECOBUSINESS GROUP. URL: <https://ecolog-ua.com/news/terytorialni-gromady-yak-lidery-yakisnyh-zmin-stalogo-rozvytku>

12. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

13. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 рр.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

14. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.09.2015 № 995-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80#Text>

15. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

16. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

17. Коломійцева Д. М. Проблеми формування і реалізації внутрішньої державної аграрної політики в період дії воєнного стану. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2–4. С. 139–143.

18. ВРУ в цілому прийняла євроінтеграційний закон щодо підтримки аграріїв. *Дебет-Кредит*. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/103973>

19. Пашер П. Засади європейської аграрної політики: навчальний модуль проекту «Сприяння розвитку професійної освіти в аграрних коледжах України (UKR 21-01)». 2025. 24 с. URL: https://agrarausbildung-ukraine.net/wp-content/uploads/2025/03/Grundzuege-der-Europaeischen-Agrarpolitik-Februar-2025_UA.pdf

20. Програма LEADER – інструмент сільської євроінтеграції України. Департамент АПР та ЗВ Донецької ОДА. URL: <https://agro.dn.gov.ua/programa-leader-instrument-silskoyi-yevrointegratsiyi-ukrayiny/>

21. Концепція «розумні села» – це в першу чергу про мешканців, які беруть відповідальність за майбутнє свого села, – інтерв'ю з Францом Боговічем. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/13693>

22. Територіальні громади як лідери якісних змін сталого розвитку. ECOBUSINESS. Екологія підприємства. URL: <https://ecolog-ua.com/news/terytorialni-gromady-yak-lidery-yakisnyh-zmin-stalogo-rozvytku>

23. Федюк В. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=partnerstvo-i-spivpratsya-vlady-i-biznesu-na-mistsevomu-rivni-zaporuka-uspishnoho-rozvytku-hromad>

24. Леміш К., Токаренко О., Сова А. Роль територіальних громад у сталому розвитку держави в умовах збройного конфлікту. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-9>

25. Гусейнов Ф. Вдала порада: як повернути дорадчі служби у ланцюг агровиробництва. Agravery.com. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/vdala-porada-ak-povernuti-doradci-sluzbi-u-lancug-agrovirobnictva>

26. Ресурсний центр ГУРТ 20 листопада – прес-тур на Полтавщину: знайомимось з роботою дорадчої служби URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/20205>

27. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України. URL: <https://dorada.org.ua/#:~:text=Image>

28. Федюк В. Секрети місцевого економічного розвитку або як громаді досягнути стійкого економічного зростання. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/sekrety-miscevogo-ekonomichnogo-rozvytku-abo-yak-gromadi-dosyagnuty-stijkogo-ekonomichnogo-zrostannya>

29. Місцевий економічний розвиток: чому і як громади повинні розвиватися в час війни? *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/04/15/712407>

30. Кіндратів В. Quadruple Helix: одна з можливих моделей переходу України від сировинної до індустріальної економіки. URL: <https://salo.li/Ff86F66>

31. Мережко В. М. Управління територіями на засадах сталого розвитку: формування ефективних моделей партнерства між владою, бізнесом і громадськістю. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4 (286). С. 42–58.

32. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: підготовлено методичні рекомендації. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/14171>

33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>

34. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Сучасні тенденції сталого розвитку в розробці політик та стратегій у бізнес-середовищі. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, №3. С. 21–34.

35. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1190-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#Text>

36. Онлайн-моніторинг стратегії розвитку міста Суми. Платформа «Місто розумних» (ГО «Місто розумних» спільно з Управлінням стратегічного розвитку Сумської міськради). *Smart.Sumy.ua*. URL: <https://www.smart.sumy.ua/monitoring>

37. Ластовченко П. В. Стратегія соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №10. С. 195–201.

38. Побороти виклики разом: хто та чим допоможе громадам у повоєнній відбудові. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3871682-poboroti-vikliki-razom-hto-ta-cim-dopomoze-gromadam-u-povoennij-vidbudovi.html>

39. Динник І. П. Запровадження концепції «Smart-community» у повоєнному відновленні сільських територій. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 1(84). С. 201–205.

40. Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 19–27.

41. Кузьома В. В., Співак В. В. Циркулярні бізнес-моделі у агропродовольчій сфері: елементи, драйвери створення та перспективи застосування. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 3 (193). С. 18–30 .

42. Агротуризм. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Агротуризм>

43. Агротуризм для сталого розвитку. Агробізнес сьогодні. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/26629-ahroturyzm-dlia-staloho-rozvytku.html>

44. Бутенко В. Походження та розвиток біоекономіки. eДорада. URL: <https://edorada.org/en/articles/522>

45. Спільна переробка для фермерів: як це може відбуватися Інформаційне агентство. AgroNews.ua. URL: <https://agronews.ua/news/spilna-pererobka-dlya-fermeriv-yak-tse-mozhe-vidbuvatysya/>

46. Смарт-технології в агроменеджменті. Agrokebety. URL: <https://blog.agrokebety.com/smart-tehnologii-v-agro-menedgmente-ua>

47. Prikhodko D., Sikachyna O., Pedersen E., Sylvester G., Rybchynshyi R. Digital technologies in the grain sector of Ukraine: study report. FAO. Rome: FAO, 2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3d7da3d8-bac0-42ee-a609-1bbb993214a6/content>

48. Бєленков А. SmartFarming. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1511-smartfarming>

49. Смарт-технології в агроменеджменті. Agrokebety. URL: <https://blog.agrokebety.com/smart-tehnologii-v-agro-menedgmente-ua>

50. Tomer Sat Kumar. Smart Farming: 6 Emerging Trends for Agritech Startups to Watch. Global AG Tech Initiative. URL: <https://www.globalagtechinitiative.com/digital-farming/smart-farming-6-emerging-trends-for-agritech-startups-to-watch>
51. Ukrainian AgriTech Industry Navigator. URL: https://itukraine.org.ua/files/Ukrainian_AgriTech_Industry_Navigator.pdf
52. Державно-приватне партнерство в Україні. Вікіпедія. URL: uk.wikipedia.org
53. Онегіна В. М., Батюк Л. А. Державно-приватне партнерство та розвиток сільських територій в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 64–71.
54. Dai R., Zhang C. Performance analysis of PPP models in rural tourism projects of Shandong Province based on DEA and super-DEA. *PloS one*, 2024. № 19(12). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312380>
55. Куцмус Н. М., Прокопчук О. А., Усюк Т. В. Соціальна інклюзія та сталий сільський розвиток: на перетині політик ЄС. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 225–230.
56. Пивовар П. В., Пивовар А. М. Сучасний стан розвитку людського капіталу сільських територій України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-13>
57. Вінничук Н. Чому місцева влада повинна підтримувати сільський розвиток: законодавство та практики Євросоюзу. *Громадський Простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-mistseva-vlada-povynna-pidtrymuvaty-silskyj-rozvytok-zakonodavstvo-ta-praktyky-evrosoyuzu>
58. Інтеграція та соціалізація ветеранів АТО/ООС: проблеми, практика та досвід надання допомоги. Як цю проблему вирішують в Україні? UNFPA. URL: https://ukraine.unfpa.org/uk/MT_ATO
59. European Endowment for Democracy. From the Front Line to Civic Leadership: How Ukraine’s Veterans Are Driving Democratic Recovery. URL:

<https://democracyendowment.eu/country-updates/from-the-front-line-to-civic-leadership-how-ukraines-veterans-are-driving-democratic-recovery>

60. Програма USAID DOBRE. Що робити з молоддю в ОТГ: успішні практики об'єднаних громад. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.uacrisis.org/youthpractices>

61. ВПО як локомотив розвитку: можливості для громад. *Всеукраїнська асоціація громад*. URL: <https://hromady.org/vpo-yak-lokomotiv-rozvitku-mozhливosti-dlya-gromad/>

62. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості. ПАКТ. Київ (Україна) – Вашингтон (США), 2018. 42 с. URL: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf

63. Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>

64. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи сталого розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 7–10.

65. Василюк О., Ільмінська Л. Екосистемні послуги: огляд. К.: БО «Фонд захисту біорізноманіття України», 2020. 84 с.

66. Шпильова Ю., Носуліч Т. Екосистемні послуги в системі стимулювання сталого розвитку територій. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. 2016. С. 228–236.

67. Природно-ресурсний потенціал. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Природно-ресурсний_потенціал

68. Завадських Г. М. Регіональна економіка: навч. посібн. 1 вид. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 556 с.

69. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Екосистемні активи територій та їх роль для сталого розвитку громад. URL: <https://itta.info/ekosistemni-aktivi-teritorij-ta-ix-rol-dlya-stalogo-rozvitku-gromad>

70. Деградація ґрунтів чи відновлення їх родючості – який сценарій чекає Україну. *Agroexpert*. URL: <https://agroexpert.ua/21700-2/>

71. Проєкт рекультивації агроландшафтів залежно від ступеню та стану порушеності території. Національний науковий центр «Інститут землеробства Національної академії аграрних наук України». 2023. Чабани. URL: <https://zemlerobstvo.com/wp-content/uploads/2024/12/proyekt-1.pdf>

72. Агроландшафт. URL: <https://vue.gov.ua>

73. Голян В.А., Заставний Ю.Б., Бардась В.М., Левитський В.В. Фінансово-економічне регулювання екологізації аграрного природокористування в умовах децентралізації: інвестиційний аспект ресурсозбереження у сільському господарстві. *Агросвіт*. 2024. №7. С.12–21.

74. Точне землеробство: як технології змінюють агробізнес. *Rhiza (AgroPulse)*. URL: <https://rhiza.com.ua/tochne-zemlerobstvo-yak-tehnologiyi-zminyuyut-agrobiznes/>

75. Components of a Precision Agriculture System. *Wikimedia Commons*. URL: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Figure_16_Components_of_a_Precision_Agriculture_System_\(49132514563\).jpg#:~:text=Description%20Figure%2016%20Components%20of.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Figure_16_Components_of_a_Precision_Agriculture_System_(49132514563).jpg#:~:text=Description%20Figure%2016%20Components%20of.jpg)

76. Абалмасова В. В. Zero waste cities як інструмент сталого розвитку громад в Україні. Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти: матер. VIII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф., м. Київ, 16 травня 2025 р. / за заг. ред. Х.С. Мітюшкіної. Київ: МДУ, 2025. С. 3–5.

77. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

78. Нова державна система моніторингу довкілля збиратиме та узагальнюватиме екологічні дані з усієї України. ЕкоСистема. URL: <https://eco.gov.ua/news/nova-derzhavna-systema-monitorynhu-dovkillia-zbyratyme-ta-uzahalniuvatyme-ekolohichni-dani-z-usiiei-ukrainy>

79. Моніторинг та вимірювання екологічних показників. *Блог TMS-Ukraine*. URL: <https://tms.ua/blog/monitorynh-ta-vymiriuvannia-ekolohichnykh-pokaznykiv/>

80. Наша робота над досягненням Цілей сталого розвитку в Україні. Сайт Організації Об'єднаних Націй в Україні. URL: <https://surl.lu/qpzweg>

81. Вимірювання досягнення цілей сталого розвитку регіонами України: вибір індикаторів та визначення базових рівнів. Київ, 2019. 276 с.
82. Усюк Т. В., Фаріон Л. В. Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку сільських територій за умов сталості. *Економіка АПК*. 2018. № 2(25). С. 64–70.
83. Evaluation Criteria (Relevance, Coherence, Effectiveness, Efficiency, Impact, Sustainability) OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html#:~:text=1,Sustainability%3A%C2%A0will%20the%20benefits%20last>
84. Державний фонд регіонального розвитку. Соціальна країна. URL: <https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/derzhavnijj-fond-regionalnogo-rozvitku/>
85. Моніторинг реалізації проектів міжнародної технічної допомоги у 2024 році Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422
86. WelcomEUkraine: How Ukraine is integrating into EU Funding Programmes. EU Neighbours East (young European ambassadors blog). URL: <https://euneighbourseast.eu/ua/blog-yeas/welcomeukraine-how-ukraine-is-integrating-into-eu-funding-programmes/>
87. EU financial support to Ukraine. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-financial-support-ukraine_en#:~:text=Image%3A%20Kyiv%2C%20Ukraine
88. Про переваги державно-приватного партнерства: чому немає єдиної державної МІС? Державне підприємство «Електронне здоров'я». URL: <https://ehealth.gov.ua/2024/07/02/pro-perevagy-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva-chomu-nemaye-yedynoyi-derzhavnoyi-mis/>
89. Забаштанський М. М., Сидор І. П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 18–23.

90. 17 цілей, щоб змінити наш світ. Statistics Ukraine. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/#:~:text=,%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%8C>

92. Овсюк Н. В., Афанас'єва І. І. Звітність зі сталого розвитку: сучасний стан та перспективи впровадження. *Статистика України*. 2025. № 1. С.113–121.

Навчальне видання

Хомюк Наталія Леонідівна

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Конспект лекцій

Формат 60x84^{1/16}. Обсяг 6,3 ум. друк. арк.