

7. Awais, M., et al. (2023). Strategic flexibility and organizational performance. *SAGE Journals*. <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>.
8. Agostini, L. (2025). Emerging trends around strategic flexibility: A systematic review. *Management Decision*, vol. 63, no. 6, pp. 1835–1881. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0135>.
9. Herhausen, D., et al. (2021). Re-examining strategic flexibility: A meta-analysis of its antecedents and consequences. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12413>.

Анотація.

Майстренко О. В., Рожко Д. Управління змінами як стратегічний інструмент адаптації підприємства в умовах нестабільного середовища.

Інтеграція управління змінами в систему стратегічного планування дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно формувати своє майбутнє. Це особливо важливо в умовах української економіки, яка характеризується високою турбулентністю та невизначеністю. Українське бізнес-середовище стикається з додатковими викликами, включаючи геополітичну напруженість, перебої в ланцюгах поставок та коливання обмінного курсу валют, що робить ефективне управління змінами не просто корисним, а необхідним для виживання. У статті розглядається сучасне управління змінами, яке виходить за рамки простих заходів реструктуризації або скорочення витрат. Воно охоплює цілісний підхід, що включає технологічну модернізацію, трансформацію організаційної культури та розвиток людського капіталу. Цифрова трансформація, прискорена нещодавніми глобальними подіями, ще більше підкреслила необхідність гнучких практик управління. Компанії, які успішно орієнтуються в цих змінах, це ті, що сприяють культурі безперервного навчання, заохочують інновації та підтримують відкриті канали комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Крім того, дослідження показали, що психологічний аспект управління змінами не можна ігнорувати. Опір працівників залишається однією з найважливіших перешкод для успішної трансформації. Тому сучасні стратегії управління змінами повинні включати ефективні плани комунікації, ініціативи щодо залучення зацікавлених сторін та механізми психологічної підтримки для сприяння плавнішим переходам. Дослідження показують, що організації зі структурованими програмами управління змінами досягають вищих показників успішності проектів, кращої рентабельності інвестицій та підвищеної задоволеності працівників. На ринку України, що розвивається, такі можливості стають джерелом конкурентної переваги, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися як до загроз, так і до можливостей. Зрештою, управління змінами трансформується з реактивної необхідності на стратегічну здатність, яка визначає довгострокову життєздатність та успіх організації в умовах дедалі більш нестабільного світового економіки.

Ключові слова: управління змінами, нестабільне середовище, стратегічне управління, стійкість бізнесу, інноваційний розвиток, комунікаційні технології, зміна організаційної культури, антикризове управління, цифрова трансформація, ефективність змін.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Майстренко О. В., Рожко Д. О. Управління змінами як стратегічний інструмент адаптації підприємства в умовах нестабільного середовища. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 74–76.

Maistrenko O., Rozhko D. Change management as a strategic tool for enterprise adaptation in an unstable environment. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 4, pp. 74–76.



УДК ([338.43:332.14]:330.34):005.21(477); JEL classification: Q01, R58, Q18
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-18>

ГУТОРОВ Андрій Олександрович, д.е.н., професор, член-кореспондент НААН, головний науковий співробітник відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування, ННЦ «Інститут аграрної економіки», <https://orcid.org/0000-0002-6881-4911>
ЦЕНТИЛО Костянтин Леонідович, здобувач ступеня доктора філософії, ННЦ «Інститут аграрної економіки», <https://orcid.org/0009-0006-5603-0112>

СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО Й ІНКЛЮЗИВНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Гуторов А. О., Центило К. Л. Стратегування сталого й інклюзивного сільського розвитку в Україні.

Показано, що сільські території України стикаються з економічною маргіналізацією, демографічними втратами, деградацією природного капіталу й слабкістю інститутів, що підривають життєздатність громад і вимагають нової парадигми, здатної узгодити зростання, соціальну справедливість і екологічну стійкість. Мета дослідження: концептуалізація стратегічного забезпечення сталого й інклюзивного сільського розвитку в Україні, визначення візії, місії, цілей, принципів, інструментів, індикаторів та фінансових параметрів на період до 2035 року. Методи дослідження: системний і процесний аналіз, концептуальне моделювання, сценарний підхід та індикативний аналіз. Запропоновано інтегральну модель стратегування, що поєднує шість компонентів (природний капітал, економічна життєздатність, соціальна справедливість, інституційна спроможність, технологічні інновації, просторова організація). Визначено місію й візію; сформовано систему стратегічних цілей, процесну архітектуру реалізації, індикативну матрицю цільових показників до 2035 року за песимістичним, реалістичним і оптимістичним сценаріями. Окреслено інституційні механізми стратегування (міжвідомча координація, агентства розвитку, офіси громад) і рамку фінансування загальним обсягом 150 млрд дол. США з диверсифікацією джерел. Наукова новизна полягає в синтезі інклюзивності, сталості та резильєнтності у моделі стратегування; інтеграції ESG з ендегенним розвитком і смарт-спеціалізацією; поєднанні індикативної матриці результатів із фінансовою архітектурою та механізмами багаторівневого врядування і партисипації. Практична значущість: отримані результати є методичною основою для державних і регіональних стратегій, програм відновлення, проектів державно-приватного партнерства, бюджетного планування, залучення інвестицій і побудови моніторингу. Перспективи подальших досліджень: операціоналізація індикаторів і порогових значень для субрегіонів, створення цифрової панелі моніторингу, апробація процесної моделі у пілотних громадах (CLLD/LEADER), удосконалення фінансових механізмів та оцінювання впливу, розширення сценарного моделювання з урахуванням воєнних і кліматичних ризиків.

Ключові слова: сталий сільський розвиток; інклюзивний розвиток; стратегічне планування; резильєнтність; інституційна спроможність, стратегування.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сільські території є ключовим чинником роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, збереженні біорізноманіття, регулюванні клімату та підтриманні екосистемних послуг. Водночас інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, деградація природних ресурсів, демографічна криза та економічна маргіналізація створюють загрози довгостроковій життєздатності сільських громад. Ці виклики актуалізують необхідність концептуалізації стратегічних засад сталого сільського розвитку, що забезпечують збалансування економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної цілісності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам сталого й інклюзивного сільського

розвитку в Україні, його стратегування присвячені праці О. Бородіної, В. Гейця, М. Губи, О. Гуторова, А. Жуковської, Н. Куцмус, Е. Лібанової, Ю. Лупенка, О. Павлова, Н. Патики, О. Попової, Н. Прокопенко, І. Прокопи, В. Россохи, А. Сави, М. Стегней, І. Томашук, О. Фраєра, М. Хвесика, О. Шпикуляка та багатьох інших учених. На окрему увагу заслуговують указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (від 30.09.2019 р. № 722/2019), постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» (від 03.03.2021 р. № 179); розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку сільських територій» (від 23.09.2015 р. № 995-р), «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку

сільських територій» (від 19.07.2017 р. № 489-р), «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» (від 15.11.2024 р. № 1163-р) та «Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року» (від 30.09.2024 р. № 922-р).

Незважаючи на наявність ґрунтовних наукових праць, нормативно-правових актів стратегічного характеру, нині в Україні бракує комплексної стратегії сталого й інклюзивного сільського розвитку, а також концептуалізації відповідного стратегічного забезпечення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є концептуалізація стратегічного забезпечення сталого й інклюзивного сільського розвитку в Україні, визначення візії, місії, цілей, принципів, інструментів, індикаторів та фінансових параметрів на період до 2035 року.

Виклад основного матеріалу дослідження. Парадигмальні зрушення в теорії та практиці територіального розвитку останніх десятиліть актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до трансформації сільських територій. Домінуюча протягом тривалого часу модель екзогенного розвитку, орієнтована на масштабні інвестиції та секторальну модернізацію, продемонструвала свою обмеженість у забезпеченні сталого та справедливого зростання сільських громад. Водночас посилення процесів глобалізації, урбанізації і технологічних змін поглиблює структурні диспропорції між містом і селом, актуалізуючи пошук нових концептуальних рамок сільського розвитку.

Концепція інклюзивного розвитку пропонує альтернативну модель економічного зростання, яка забезпечує широку участь населення в економічних процесах та справедливий розподіл економічних благ [1]. Організація економічного співробітництва та розвитку визначає інклюзивне зростання як процес покращення життєвих стандартів та забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп, особливо найбільш вразливих [2]. У контексті сільських територій інклюзивність набуває особливого значення, оскільки саме тут концентруються проблеми бідності, соціальної ексклюзії та обмеженого доступу до ресурсів.

Інклюзивний сільський розвиток розглядається нами як багатовимірний процес структурних трансформацій, спрямований на забезпечення рівноправної участі всіх членів суспільства в економічному житті, справедливий розподіл результатів економічного зростання та доступ до базових послуг. Концептуальна модель інклюзивного розвитку базується на синергії економічних, соціальних та екологічних імперативів, що реалізуються через механізми ендogenous розвитку, смарт-спеціалізації і партисипативного управління.

Стратегування у сфері сільського розвитку передбачає довгострокове планування, спрямоване на формування бачення майбутнього, визначення стратегічних цілей та інструментів їх досягнення (рис. 1).

Запропонована інтегральна модель стратегування сталого й інклюзивного сільського розвитку поєднує соціально-економічні та екологічні критерії через систему кількісних і якісних індикаторів на основі принципів ESG-підходу (екологічного, соціального та управлінського компонентів), повною мірою враховує інституційне забезпечення інклюзивного розвитку сільських територій, яке базується на поєднанні засад багаторівневого врядування, територіальної справедливості і соціальної згуртованості. Її реалізація дає змогу визначити критичні точки впливу інструментів стратегування (державної політики, партнерства, проектного менеджменту) на підвищення рівня сталості й інклюзивності сільського розвитку, підвищити якість стратегічного планування з урахуванням інституційного потенціалу сільських територій та локальних ініціатив.

Методологічною основою стратегування є принципи сталого розвитку, резильєнтності, територіальної згуртованості, соціальної інклюзії та інноваційності. Вони забезпечують баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, створюючи основу для відновлення й модернізації українського села у довгостроковій перспективі. Так, принцип міжпоколінної справедливості, сформульований Е. Вайсом [3], передбачає збереження можливостей майбутніх поколінь щодо задоволення власних потреб. Це вимагає врахування довгострокових наслідків поточних рішень та збереження критичного природного капіталу.

Принцип субсидарності, закріпленій у Європейській хартії місцевого самоврядування [4], передбачає ухвалення рішень на найнижчому можливому рівні управління, максимально наближеному до громадян. У контексті сільського розвитку це означає передачу повноважень та ресурсів місцевим громадам, які краще розуміють локальні потреби та можливості.

Принцип партисипативності базується на залученні всіх заінтересованих сторін до процесів планування та реалізації стратегії. Теорія стейкхолдерів Р. Фрімана [5] обґрунтовує необхідність врахування інтересів різних груп для забезпечення легітимності й ефективності управлінських рішень. На сільських територіях особливого значення набуває залучення маргіналізованих груп – жінок, молоді, людей з інвалідністю, етнічних меншин, чий голоси часто не враховуються у процесах прийняття рішень.

Принцип резильєнтності відображає внутрішню гнучкість системи, її здатність ефективно адаптуватися до нових умов та відновлювати оптимальний стан після кризових впливів [6]. Теорія соціально-екологічних систем К. Холлінга [7] розглядає резильєнтність як динамічну властивість, що забезпечується через механізми адаптації, навчання і трансформації. У контексті сільських територій резильєнтність означає формування здатності протистояти економічним кризам, кліматичним змінам, демографічним викликам через диверсифікацію економіки, зміцнення соціального капіталу, розвиток інноваційного потенціалу.

Принцип адаптивного управління базується на визнанні невизначеності та складності соціально-екологічних систем [8]. Теорія адаптивного циклу К. Холлінга [9] описує фази розвитку систем (зростання, збереження, вивільнення, реорганізації) і необхідність різних стратегій управління на кожній із них. Відтак адаптивне управління передбачає навчання через дію, моніторинг результатів, коригування стратегій на основі зворотного зв'язку.

Принцип превентивності, закріпленій у Ріо-де-Жанейрській декларації про навколишнє середовище і розвиток [10], полягає у вжитті запобіжних заходів навіть через брак повної визначеності щодо екологічних ризиків. У контексті сільського розвитку це означає обережне ставлення до впровадження нових технологій та практик, потенційний вплив яких на екосистеми недостатньо вивчений.

Відтак ми вважаємо, що стратегії сталого й інклюзивного сільського розвитку мають ґрунтуватися, крім названих вище базових, також і на таких принципах, які забезпечать їх ефективність, справедливість і довготривалий вплив.

- Принцип субсидарності. Стратегування має базуватися на прийнятті рішень на найнижчому можливому рівні управління, що максимально наближений до громадян. Реалізація цього принципу передбачає децентралізацію, підвищення ролі органів місцевого самоврядування та розширення можливостей громад у визначенні пріоритетів сільського розвитку.

- Принцип інклюзивності і партисипативності. Однею з основних засад є забезпечення рівних можливостей участі всіх груп населення у процесах планування, реалізації та моніторингу стратегій розвитку.

Партисипативність означає створення умов для широкої участі громадян, бізнесу, громадських організацій та інших стейкхолдерів у виробленні політики сільського розвитку.

- **Принцип сталості.** Сталий характер розвитку означає досягнення рівноваги між економічними, соціальними й екологічними вимірами. У стратегуванні це проявляється у поєднанні зростання продуктивності

сільської економіки з охороною природних ресурсів і підвищенням якості життя сільських громад.

- **Принцип територіальної згуртованості.** Необхідною умовою є зменшення диспропорцій у рівні сільського розвитку. Це передбачає спрямування ресурсів у найбільш депресивні регіони, формування інтегрованих просторових кластерів та підвищення рівня зв'язності сільських і міських агломерацій.

Інтегральна модель стратегування сталого та інклюзивного сільського розвитку і формування його інституційного забезпечення



Рис. 1. Інтегральна модель стратегування сталого й інклюзивного сільського розвитку і формування його інституційного забезпечення. Джерело: авторська розробка

- **Принцип інноваційності.** Стратегування сталого та інклюзивного сільського розвитку передбачає активне впровадження нових технологій, методів управління та соціальних інновацій. Йдеться як про розвиток цифрової інфраструктури, так і про створення умов для розширення інноваційних аграрних і переробних виробництв.

- **Принцип резильентності й адаптивності.** Сільські території мають бути здатними протистояти кризовим явищам та швидко відновлюватися після шоків, зумовлених воєнними діями, економічними чи кліматичними змінами. Адаптивність стратегії означає гнучкість у використанні ресурсів і механізмів у відповідь на нові виклики.

- **Принцип комплексності і міжсекторальної інтеграції.** Розвиток села неможливий у межах лише аграрного сектору. Необхідна координація між різними сферами політики (економічною, соціальною, екологічною, освітньою, інфраструктурною), що дасть змогу уникнути фрагментарності і забезпечить синергійний ефект.

- **Принцип прозорості і підзвітності.** Стратегічне управління має ґрунтуватися на об'єктивних даних, відкритому доступі до інформації, регулярній звітності перед громадськістю та відповідальності органів влади за досягнення визначених результатів.

Процес стратегування сталого й інклюзивного сільського розвитку наведено на рис. 2.

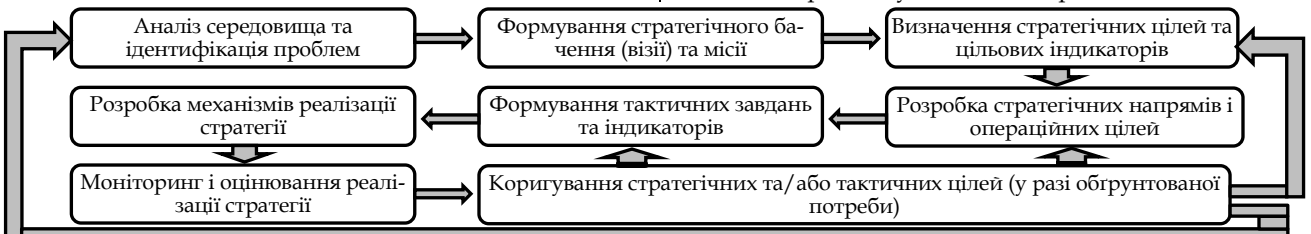


Рис. 2. Процесний підхід до стратегування сталого й інклюзивного сільського розвитку

Джерело: авторська розробка

Візією сталого й інклюзивного сільського розвитку ми вбачаємо відновлену, стійку та інклюзивну аграрну економіку України, де кожна громада має реальні можливості для гідного життя, економічного зростання і соціальної участі (рис. 3). У перспективі до 2035 року сільські території України мають стати привабливим

простором для життя, праці та самореалізації, де забезпечено високу якість життя, розвинену інфраструктуру, диверсифіковану економіку і збережено природне середовище та культурну спадщину; сільські громади будуть спроможними, згуртованими й активними учасниками процесів місцевого, регіонального і

національного розвитку. Відтак місія стратегування полягає у створенні сприятливих умов для економічного зростання, соціальної справедливості й екологічної стійкості на селі, забезпечуючи рівний доступ до

ресурсів і послуг для усіх груп і верств населення. Необхідно використати весь внутрішній потенціал сільських територій для національного відновлення і довгострокового процвітання.

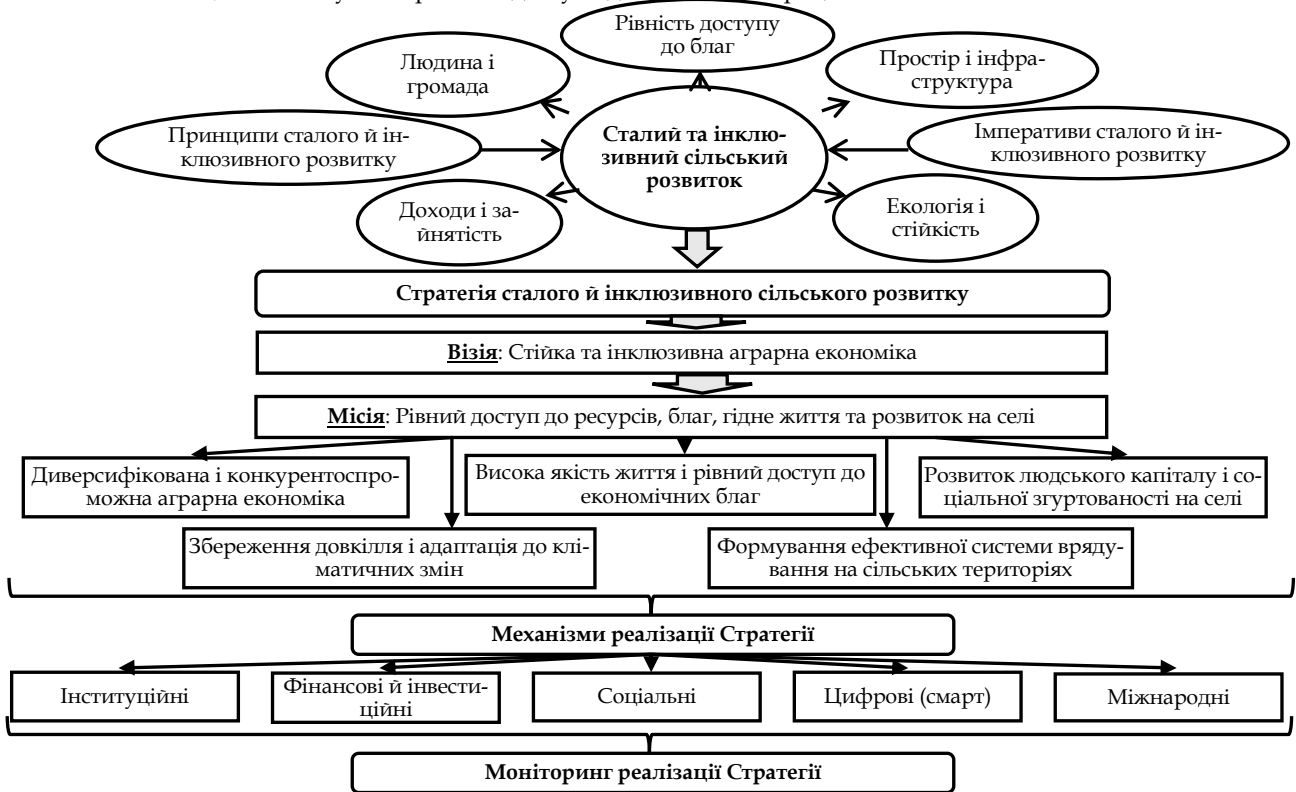


Рис. 3. Стратегічне забезпечення сталого й інклюзивного сільського розвитку

Джерело: авторська розробка

Стратегічними цілями сталого й інклюзивного сільського розвитку в Україні, на нашу думку, мають бути такі: створення диверсифікованої і конкурентоспроможної аграрної економіки; забезпечення високої якості життя і рівного доступу до економічних благ на селі; розвиток людського капіталу і соціальної

згуртованості на селі; збереження довкілля і адаптація до кліматичних змін; формування ефективної системи врядування на сільських територіях. Планові цільові індикатори сталого й інклюзивного сільського розвитку на період до 2035 року за оптимістичним, песимістичним і реалістичним сценаріями наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Цільові індикатори сталого й інклюзивного сільського розвитку на період до 2035 року

Індикатор	Фактичний рівень (2023 р.)	Цільовий рівень (2035 р.)		
		Детимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Валова додана вартість аграрного сектору економіки на душу сільського населення, тис. дол. США (за ПКС)	4,3	5,0	6,5	8,5
Продуктивність суспільної праці на селі, тис. дол. США/особу (за ПКС)	11,9	13,0	18,0	24,0
Середня очікувана тривалість життя при народженні в сільській місцевості (обидві статі), років	63,0	62,0	68,5	71,0
Рівень зайнятості на селі, %	33,4	40,0	50,0	60,0
Індекс Джині розподілу грошових доходів сільських домогосподарств	0,396	0,420	0,320	0,280
Рівень бідності сільського населення, %	51,2	50,0	30,0	20,0
Індекс Джині розподілу сукупних ресурсів сільських домогосподарств	0,392	0,410	0,300	0,250
Медіанний добовий загальний грошовий дохід (на душу сільського населення), дол. США (за ПКС)	14,98	18,00	24,00	32,00
Рівень антропогенного навантаження на агроландшафти, балів	3,47	3,90	3,20	2,80
Рівень екологічної стабільності земельних угідь, балів	0,27	0,25	0,26	0,32
Рівень екологічної стійкості агроландшафту, балів	0,37	0,32	0,39	0,41
Рівень деградованості сільськогосподарських земель, %	2,4	4,0	1,5	1,0
Середній рівень доступності соціальних послуг для сільського населення, %	72,0	75,0	80,0	85,0
Частка осіб, що потребують ресоціалізації, сільська місцевість, %	1,2	3,0	0,7	0,4
Частка внутрішньо переміщених осіб у загальній чисельності сільського населення, %	11,0	10,0	4,0	1,0
Рівень неформальної зайнятості у сільській місцевості, %	48,4	55,0	30,0	20,0
Частка скоригованих чистих заощаджень у валовій доданій вартості аграрного сектору економіки, %	-323,3	-380,0	-180,0	-100,0
Карбономісткість валової доданої вартості аграрного сектору економіки, кг/дол. США (за ПКС)	0,03	0,04	0,02	0,02
Частка сукупного державного боргу, що припадає на сільське населення, у валовій доданій вартості аграрного сектору економіки, %	330,8	550,0	280,0	120,0
Коефіцієнт демографічного навантаження на селі (на 1000 осіб), осіб	518	570	520	500

Джерело: авторські розрахунки

У ході дослідження ми виокремили такі операційні стратегічні завдання інклюзивного розвитку

сільських територій: модернізація аграрного сектору і диверсифікація економіки; стимулювання зайнятості і

подолання бідності; поліпшення доступу до житла, водопостачання і побутових послуг; розвиток медичної та освітньої інфраструктури; соціальна реінтеграція і підтримка вразливих груп населення; відновлення деградованих земель і зменшення антропогенного навантаження на агроландшафти; зменшення карбономісткості і розвиток «зелених» технологій; посилення інституційної спроможності сільських територіальних; розвиток громадянського суспільства та партнерства; вдосконалення правової і регуляторної бази; забезпечення прозорих правил землеустрою і доступу до землі; масштабна цифровізація сільських територій.

Інституційне забезпечення реалізації цих стратегічних напрямів передбачає створення Міжвідомчої координаційної ради при Кабінеті Міністрів України, Державного агентства сільського розвитку з регіональними офісами та агенцій місцевого розвитку при кожній сільській територіальній громаді.

Фінансування переходу до сталого розвитку вимагає мобілізації значних ресурсів та переорієнтації фінансових потоків. Концепція сталих фінансів інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії в інвестиційні рішення.

Фінансування стратегії сталого й інклюзивного сільського розвитку України передбачає мобілізацію ресурсів з різних джерел: державний бюджет (частина внутрішніх доходів, потенційно доповнена перевиконанням податкових надходжень); міжнародна фінансова допомога (гранти та пільгові кредити від міжнародних партнерів (ЄС, Світового банку, МВФ, країн «G7», окремих країн) є критично важливими та, як очікується, покриватимуть значні бюджетні дефіцити України); інвестиції приватного сектору (мобілізація внутрішнього та іноземного приватного капіталу через покращення фінансових ринків, зменшення проблемних кредитів та державні програми субсидованого кредитування (наприклад, «5-7-9»)); внески громад: місцеві ресурси та збір коштів на рівні громад, особливо в рамках ініціатив CLLD/CLD.

Загальний обсяг витрат на реалізацію стратегічних цілей і завдань на 2026–2035 рр., згідно з нашими розрахунками, становить близько 150 млрд дол. США, або у середньому 15 млрд дол. США на рік. У структурі фінансування 40% становитимуть бюджетні кошти, 60% – приватні інвестиції і міжнародна грантово-кредитна допомога (табл. 2).

Таблиця 2

Проектна структура фінансування стратегічних цілей і завдань сталого й інклюзивного сільського розвитку України у 2026–2035 рр.

Джерело фінансування	Обсяг, млрд дол. США	Частка, %
Державний бюджет	45,0	30,0
Місцеві бюджети	15,0	10,0
Міжнародна допомога (гранти)	40,0	26,7
Міжнародні кредити	15,0	10,0
Приватні інвестиції	30,0	20,0
Кліматичні фонди	5,0	3,3
Усього	150,0	100,0

Джерело: авторські розрахунки

Найбільшу частку у фінансуванні займають заходи із забезпечення рівного доступу сільського населення до соціальних послуг і розвитку інфраструктури, розвитку економіки сільських територій і реалізації програм розвитку зайнятості, найменшу – витрати на місцеве самоврядування, утримання бюрократичного апарату тощо (табл. 3).

У річному розрізі найменші обсяги фінансування стратегічних напрямів сталого й інклюзивного сільського розвитку України передбачаємо в 2026–2028 рр. з огляду на кризовий стан воєнної та/або повоєнної економіки. Ці кошти спрямовуватимуться передусім на надання екстреної допомоги, відновлення базової

інфраструктури на селі, співфінансування програм гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель і територій (табл. 4). Пік надходження інвестицій очікується у 2029–2032 рр., що супроводжуватиметься соціально-економічним розвитком сільських територій, масштабуванням успішних інноваційних проектів, цифровізацією тощо.

Таблиця 3

Розподіл планового фінансування за стратегічними напрямами сталого й інклюзивного сільського розвитку України у 2026–2035 рр.

Стратегічний напрям	Обсяг, млрд дол. США	Частка, %
Економічна інклюзія і зайнятість	37,5	25,0
Соціальні послуги та інфраструктура	52,5	35,0
Екологічна стійкість і кліматична адаптація	22,5	15,0
Управління, місцеве самоврядування і громадська участь	7,5	5,0
Земельна політика і доступ до ресурсів	12,0	8,0
Цифрова інклюзія та інтелектуальний капітал	18,0	12,0
Усього	150,0	100

Джерело: авторські розрахунки

Таблиця 4

Річний фінансовий план стратегічного забезпечення сталого й інклюзивного сільського розвитку України у 2026–2035 рр.

Рік	Обсяг, млрд дол. США	Частка, %	Наростаючим підсумком, млрд дол.	Основний фокус
2026	10,0	6,7	10,0	Розмінування, екстрена допомога
2027	12,0	8,0	22,0	Відновлення базової інфраструктури
2028	14,0	9,3	36,0	Початок структурної модернізації
2029	15,0	10,0	51,0	Економічний розвиток
2030	17,0	11,3	68,0	Пік надходження інвестицій
2031	18,0	12,0	86,0	Масштабування успішних проектів
2032	17,0	11,3	103,0	Інноваційні програми
2033	16,0	10,7	119,0	Цифровізація
2034	16,0	10,7	135,0	Завершення ключових проектів
2035	15,0	10,0	150,0	Завершення реалізації стратегії
Усього	150,0	100,0		

Джерело: авторські розрахунки

Інноваційні фінансові інструменти охоплюють грантові програми для малого і середнього бізнесу, пільгові кредити, компенсаційні механізми, а також державно-приватне партнерство, яке реалізується у сферах будівництва інфраструктурних об'єктів, створення індустріальних парків і надання комунальних послуг (табл. 5).

Таким чином, можна стверджувати, що концептуальна модель стратегії сталого й інклюзивного сільського розвитку інтегрує шість взаємопов'язаних компонентів, які формують цілісну систему трансформації сільських територій у напрямки сталості та інклюзивності. Природний капітал є фундаментом моделі, що включає землю, воду, біорізноманіття, екосистемні послуги. Економічна життєздатність забезпечується через диверсифіковані, ресурсоефективні, інноваційні господарські системи. Соціальна справедливість передбачає рівний доступ до ресурсів, участь у прийнятті рішень, збереження культурної ідентичності.

Інституційна спроможність формує правила, норми, організаційні структури для забезпечення сталого розвитку. Технологічні інновації включають екологічно

дружні технології, цифрові рішення, природо-базовані інновації. Просторова організація визначає оптимальне розміщення різних типів землекористування, інфраструктури, поселень з урахуванням екологічних обмежень та соціальних потреб.

Взаємодія компонентів моделі створює синергетичні ефекти та зворотні зв'язки. Збереження

природного капіталу забезпечує довгострокову економічну продуктивність. Економічна життєздатність створює ресурси для соціального розвитку та природоохоронних заходів. Соціальна згуртованість сприяє колективному управлінню спільними ресурсами. Інституційна якість забезпечує баланс інтересів різних стейкхолдерів.

Таблиця 5

Фінансові інструменти та механізми стратегічного забезпечення сталого й інклюзивного сільського розвитку України у 2026–2035 рр.

Інструмент	Обсяг, млрд дол. США	Частка, %	Умови
Грантові програми (45,0 млрд)			
Гранти для малого і середнього бізнесу	10,0	6,7	До 100 тис. дол. на проєкт
Гранти територіальним громадам	15,0	10,0	До 1 млн дол. на громаду
Соціальні гранти	8,0	5,3	Для НГО та соціальних підприємств
Інноваційні гранти	7,0	4,7	Для стартапів та R&D
Екологічні гранти	5,0	3,3	Для «зелених» проєктів
Кредитні програми (30,0 млрд)			
Пільгові кредити 3-5 %	15,0	10,0	До 5 млн дол., 10 років
Мікрокредити	5,0	3,3	До 50 тис. дол., 5 років
Лізинг техніки	10,0	6,7	20% аванс, 7 років
Прямі інвестиції (30,0 млрд)			
Інфраструктурні проєкти	20,0	13,3	Державно-приватне партнерство, концесії
Венчурні інвестиції	5,0	3,3	Для інноваційних проєктів
Індустріальні парки	5,0	3,3	Створення парків
Компенсаційні механізми (20,0 млрд)			
Компенсація відсотків	5,0	3,3	До 5% річних
Компенсація вартості техніки	8,0	5,3	До 40% вартості
Страхові компенсації	7,0	4,7	Субсидування страхових премій
Бюджетні видатки (25,0 млрд)			
Утримання інфраструктури	10,0	6,7	Поточні видатки
Витрати на оплату праці (освіта, медицина, соціальна сфера)	10,0	6,7	Додаткове фінансування
Адміністрування програм	5,0	3,3	3,3% від загального бюджету

Джерело: авторські розрахунки

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасний стан сільського розвитку України характеризується глибокими структурними диспропорціями, що проявляються в економічній маргіналізації, соціальній депривації та інституційній слабкості місцевих громад. В умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та європейської інтеграції особливої актуальності набуває формування нової парадигми сільського розвитку, заснованої на принципах інклюзивності, сталості та резильентності.

Концептуалізація стратегічних засад сталого й інклюзивного сільського розвитку вимагає системного підходу, що інтегрує екологічні імперативи, соціальну справедливість та економічну життєздатність у цілісну модель трансформації сільських територій. Теоретичною основою виступає синтез концепцій екологічної економіки, соціально-екологічних систем, циркулярної економіки, екосистемних послуг. Методологічні принципи міжпоколінної справедливості, превентивності, адаптивного управління забезпечують довгострокову орієнтацію стратегії.

Запропонована концептуальна модель стратегії сталого й інклюзивного сільського розвитку базується на шести взаємопов'язаних компонентах – природному капіталі, економічній життєздатності, соціальній справедливості, інституційній спроможності, технологічних інноваціях, просторовій організації. Стратегічні напрями трансформації охоплюють перехід до сталих

систем землекористування, енергетичну трансформацію, забезпечення водної безпеки, кліматичну адаптацію та мітигацію.

Механізми реалізації стратегії передбачають розвиток адаптивних інституційних структур, мобілізацію фінансових ресурсів через інноваційні інструменти, впровадження проривних технологій, активізацію соціальних інновацій та громадської участі. Особливого значення набуває інтеграція традиційних знань із сучасними науковими підходами, поєднання глобальних цілей з локальною специфікою. Водночас технологічні інновації, зростання екологічної свідомості, міжнародна співпраця відкривають нові можливості для фундаментальної трансформації.

Успішна імплементація наведених стратегічних напрямів вимагає консолідації зусиль на всіх рівнях влади, приватного сектору, громадянського суспільства і міжнародних партнерів для забезпечення сталого й інклюзивного розвитку, де кожен житель сільських територій матиме можливість реалізувати свій потенціал і жити гідним життям у відновленій, стійкій та інклюзивній Україні. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів та інструментів реалізації стратегії сталого й інклюзивного розвитку, адаптацією глобальних концепцій до національного та локального контексту, формуванням систем моніторингу прогресу щодо досягнення цілей сталості й інклюзивності.

Література.

1. Гуторов А. О. Інклюзивний розвиток економіки і аграрної сфери (теорія, методика, аналіз). Харків: Видавництво «Точка», 2019. 146 с.
2. Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth. Paris: OECD Publishing, 2018. 200 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264301665-en>.
3. Weiss E. B. In Fairness to Future Generations: International Law, Common Patrimony, and Intergenerational Equity. Brill: Martinus Nijhoff Publishers, 2025. 415 p.
4. European Charter of Local Self-Government. *European Treaty Series*. 1985. No. 122. 6 p. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3>.
5. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. xii, 276 p.
6. Libanova E. M., Khvesyuk M. A., Hutorov A. O., Gutarov O. I., Yermolenko O. A. Synergistic Approach to the Resilience Management of Socio-Ecological and Economic Development of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. No. 3. Pp. 192–200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>.

7. **Holling C. S.** Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*. 1973. Vol. 4. Pp. 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
8. **Holling C. S.** Adaptive Environmental Assessment and Management. Caldwell: The Blackburn Press, 2004. xviii, 377 p.
9. **Gunderson L. H., Holling C. S.** Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems. Washington: Island Press, 2002. xxiv, 507 p.
10. Rio Declaration on Environment and Development (A/CONF.151/26 (Vol. I)). Rio de Janeiro: United Nations Conference on Environment and Development, 1992. 5 p. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf.

References.

1. **Hutorov, A. O.** (2019). *Inklyuzyivnyi rozvytok ekonomiky i aharnoi sfery (teoriia, metodyka, analiz)* [Inclusive development of the economy and the agrarian sector (theory, methodology, analysis)]. Kharkiv: Vydavnytstvo "Tochka". 146 p.
2. OECD. (2018). *Opportunities for all: A framework for policy action on inclusive growth*. Paris: OECD Publishing. 200 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264301665-en>.
3. **Weiss, E. B.** (2025). *In fairness to future generations: International law, common patrimony, and intergenerational equity*. Brill: Martinus Nijhoff Publishers. 415 p.
4. Council of Europe. (1985). *European Charter of Local Self-Government*. European Treaty Series, no. 122, 6 p. Available at: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3>.
5. Freeman, R. E. (2011). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. xii, 276 p.
6. **Libanova, E. M., Khvesyk, M. A., Hutorov, A. O., Gutorov, O. I., & Yermolenko, O. A.** (2025). Synergistic approach to the resilience management of socio-ecological and economic development of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 3, pp. 192-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>.
7. **Holling, C. S.** (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, vol. 4, pp. 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
8. **Holling, C. S.** (2004). *Adaptive environmental assessment and management*. Caldwell: The Blackburn Press. xviii, 377 p.
9. **Gunderson, L. H., & Holling, C. S.** (2002). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Washington: Island Press. xxiv, 507 p.
10. United Nations. (1992). *Rio Declaration on Environment and Development (A/CONF.151/26 (Vol. I))*. Rio de Janeiro: United Nations Conference on Environment and Development. 5 p. Available at: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf.

Abstract.

Hutorov A.O., Tsentylo K.L. Strategic Planning for Sustainable and Inclusive Rural Development in Ukraine.

The article demonstrates that rural areas in Ukraine are confronted with economic marginalisation, demographic decline, degradation of natural capital and institutional weaknesses, all of which undermine community viability and highlight the need for a new development paradigm capable of reconciling economic growth, social equity and environmental sustainability. The purpose of the study is to conceptualise the strategic framework for sustainable and inclusive rural development in Ukraine and to define the vision, mission, objectives, principles, instruments, indicators and financial parameters for the period up to 2035. The research methodology is grounded in systems and process analysis, conceptual modelling, scenario-based planning and indicative analysis.

An integrated strategic planning model has been proposed, comprising six interrelated components: natural capital, economic viability, social equity, institutional capacity, technological innovation, and spatial organisation. The mission and vision have been articulated; a system of strategic objectives, implementation process architecture, and an indicative matrix of target indicators up to 2035 under pessimistic, realistic and optimistic scenarios have been developed. The study outlines institutional mechanisms for strategy formulation and implementation (inter-agency coordination, development agencies, community offices) and a financing framework totalling USD 150 billion with diversified funding sources. The scientific novelty lies in synthesising inclusivity, sustainability and resilience within a unified strategic planning model; integrating ESG principles with endogenous development and smart specialisation; and linking an indicative performance matrix to financial architecture and mechanisms of multi-level governance and participatory decision-making. In practical terms, the findings provide a methodological foundation for national and regional strategies, recovery programmes, public-private partnership projects, budgetary planning, investment mobilisation and the development of monitoring systems. Future research directions include operationalising indicators and threshold values for sub-regions, developing a digital monitoring dashboard, testing the process-based model in pilot communities (CLLD/LEADER), refining financial mechanisms and impact evaluation tools, and expanding scenario modelling to incorporate wartime and climate-related risks.

Keywords: sustainable rural development; inclusive development; strategic planning; resilience; institutional capacity; strategic governance.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Гуторов А. О., Центило К. Л. Стратегування сталого й інклюзивного сільського розвитку в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 76-82.

Hutorov A.O., Tsentylo K.L. Strategic Planning for Sustainable and Inclusive Rural Development in Ukraine. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 4, pp. 76-82.