

УДК 332.1:351.77:355.02(477)

Г. Я. Левків,

д. е. н., професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

І. Б. Франчук,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-4921>

Ю. В. Орехов,

аспірант кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6630-2288>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.48

ПЕРЕШКОДИ ТА ВИКЛИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

H. Levkiv,

Doctor of Economic Sciences, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

I. Franchuk,

PhD in Economics, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

Y. Oryekhov,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

OBSTACLES AND CHALLENGES IN RURAL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

Метою статті є обґрунтування необхідності трансформації системи управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану та розробка етапів подолання виявлених викликів. Об'єктом дослідження виступає система управління розвитком сільських територій в Україні, яка функціонує в умовах повномасштабного збройного вторгнення.

У статті визначено ключові перешкоди та виклики, що постають перед системою управління розвитком сільських територій України в умовах воєнного стану, спричиненого повномасштабним збройним вторгненням. Обґрунтовано наукову й практичну важливість теми дослідження в контексті збереження функціональності аграрного сектору, соціальної стабільності та продовольчої безпеки. Доведено, що традиційні моделі управління сільськими громадами виявились недостатньо адаптованими до умов активних бойових дій, що зумовлює потребу в розробці нових підходів до планування, координації та реагування на загрози.

Встановлено, що розвиток сільських територій потребує інтеграції безпекових параметрів у всі управлінські рішення, зокрема щодо інфраструктури, логістики, життєзабезпечення та гуманітарного реагування. Охарактеризовано сім етапів подолання зазначених викликів, серед яких: діагностика ситуації, формування кризових стратегій, зміцнення спроможності місцевого самоврядування, мобілізація внутрішніх ресурсів громад, створення міжрівневих управлінських зв'язків, безпекова інтеграція та перехід до моделі відновлення.

Обґрунтовано важливість соціальної згуртованості, самоорганізації та підвищення ролі локального лідерства у процесах управління на місцях. Підкреслено, що забезпечення ефективного функціонування сільських територій в умовах воєнного стану є критичним не лише для територіальної цілісності держави, а й для її довгострокового розвитку. Запропонований механізм слугувати основою для політик відбудови та стабілізації у повоєнний період.

The purpose of the article is to substantiate the need to transform the rural development management system in conditions of martial law and develop stages for overcoming the identified challenges. The object of the study is the rural development management system in Ukraine, which operates in conditions of full-scale armed invasion.

The article identifies key obstacles and challenges facing the rural development management system in Ukraine in conditions of martial law caused by full-scale armed invasion. The scientific and practical importance of the research topic in the context of maintaining the functionality of the agricultural sector, social stability and food security is substantiated. It is proven that traditional models of rural community management have proven to be insufficiently adapted to the conditions of active hostilities, which necessitates the development of new approaches to planning, coordination and response to threats.

It is established that the development of rural areas requires the integration of security parameters into all management decisions, in particular regarding infrastructure, logistics, life support and humanitarian response. Seven stages of overcoming the above challenges are characterized, including: situation diagnostics, formation of crisis strategies, strengthening the capacity of local self-government, mobilization of internal resources of communities, creation of inter-level management relations, security integration and transition to the recovery model.

The importance of social cohesion, self-organization and increasing the role of local leadership in local management processes is substantiated. It is emphasized that ensuring the effective functioning of rural areas under martial law is critical not only for the territorial integrity of the state, but also for its long-term development. The proposed mechanism should serve as the basis for reconstruction and stabilization policies in the post-war period.

Ключові слова: сільські території, воєнний стан, повномасштабне збройне вторгнення, управління розвитком, криза, громади, стійкість, відновлення, адаптація, стратегія.

Key words: rural areas, martial law, full-scale armed invasion, development management, crisis, communities, resilience, recovery, adaptation, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Першочерговим чинником, що зумовлює актуальність дослідження перешкод та викликів у системі управління розвитком сільських територій, є загострення соціально-економічної нестабільності, викликане повномасштабним збройним вторгненням на територію України. Умови воєнного стану створили безпрецедентне навантаження на інститути місцевого самоврядування, аграрні підприємства та інфраструктуру сільських громад. Саме тому дослідження цієї теми дозволяє не лише виявити слабкі ланки в існуючій системі управління, але й сформувані адаптивні управлінські механізми, які здатні забезпечити відновлення, стабілізацію та подальший розвиток сільських територій у середньо- та довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У межах аналізу проблеми управління розвитком сільських територій важливим є врахування наукових підходів до ідентифікації, кла-

сифікації та стратегічного бачення трансформації села [1—11]. І. Сторонянська та Х. Па-тицька [1] зазначають, що сучасні методи визначення сільських територій вимагають урахування багатьох параметрів: просторових, демографічних та функціональних, що дозволяє точніше формувати політики їхнього розвитку. О. Ходаківська та О. Кононенко [2] у своєму дослідженні охарактеризували еволюцію економічних теорій сталого розвитку сільської місцевості, що є ключовим для осмислення сучасних викликів. На думку І. Томашук [3], інвестиційний потенціал сільських територій залишається основою їх модернізації, але в умовах воєнного стану цей потенціал потребує нових механізмів реалізації. В. Рябоконт [4] доводить, що децентралізація є базовим інструментом для підвищення ефективності управління сільськими громадами, особливо у кризових умовах. Однак, як вважає А. Мазур та О. Дмитрик [5], господарства населення залишаються недооціненим суб'єктом облаштування територій, з огляду на їх мобілізаційний потенціал у надзвичайних ситуаціях. Д. Костюченко [6]

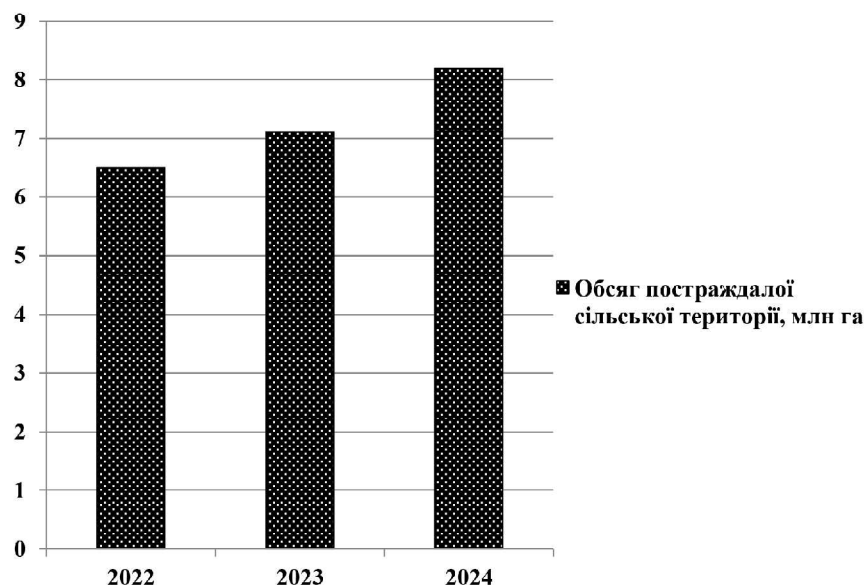


Рис. 1. Обсяги постраждалої сільської території від повномасштабного збройного вторгнення, млн га

Джерело: сформовано авторами за даними джерел: [12].

вказує на структурні проблеми розвитку сільських територій в Україні, підкреслюючи потребу у впровадженні нових моделей управління. І. Беженар [7] зазначає, що теоретичне осмислення поняття "сільські території" є недостатньо завершеним, що ускладнює їх чітке управлінське позиціонування в період кризових викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування необхідності трансформації системи управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану та розробка етапів подолання виявлених викликів. Об'єктом дослідження виступає система управління розвитком сільських територій в Україні, яка функціонує в умовах повномасштабного збройного вторгнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Варто наголосити, що сільські території є не лише аграрним простором, а й важливим елементом продовольчої безпеки держави. Під час активних бойових дій ці території зазнають руйнувань, депопуляції, втрати трудових ресурсів, а також порушення логістичних і соціальних ланцюгів. Відтак, якраз нові виклики вимагають перегляду пріоритетів державної регіональної політики та впровадження спеціалізованих стратегій управління, адаптованих до умов воєнного стану. Наявність ефективного

управління у сільській місцевості підвищує шанси на збереження критичних функцій, зокрема постачання продуктів харчування, медичних послуг і базових соціальних стандартів.

Динаміка зростання обсягів постраждалої сільської території з 6,5 млн га у 2022 році до 8,2 млн га у 2024 році є красномовним індикатором масштабності викликів, з якими стикається управлінська система на місцях. У 2022 році основні руйнування були пов'язані з активними бойовими діями та тимчасовою окупацією частини аграрних регіонів, однак у 2023 році площа постраждалих територій зросла до 7,1 млн га, що обумовлено поширенням зон мінної небезпеки, пошкодженням логістичної інфраструктури та повторними обстрілами. У 2024 році цей показник досяг 8,2 млн га, що свідчить не лише про продовження бойових дій, а й про те, що відновлення земельного фонду не встигає за темпами руйнувань. Ця негативна динаміка вимагає переосмислення підходів до стратегічного управління, зокрема через впровадження кризових планів, оновлення земельного моніторингу та адаптацію місцевих політик до умов довготривалого воєнного навантаження на сільську місцевість (рис. 1).

На нашу думку, проблема перешкод в управлінні розвитком сільських територій повинна розглядатися крізь призму загальнонаціональної стійкості. У періоди активних бойових дій саме громади, розташовані в прикордонних або прифронтових регіонах, беруть на себе значну частину гуманітарного, економічного й



Рис. 2. Механізм подолання основних перешкод в системі управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами.

інфраструктурного навантаження. З огляду на це, забезпечення належного функціонування системи управління в сільській місцевості в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення, що виходить далеко за межі суто аграрної політики. Слід зазначити, що розвиток сільських територій у мирний час вже був ускладнений численними проблемами, серед яких — міграція населення до міст, зношеність інфраструктури, низький рівень цифровізації та обмеженість фінансових ресурсів. Воєнний стан лише загострив ці проблеми, перетворивши їх на чинники критичного ризику. Управлінська система, яка була адаптована до мирного розвитку, не завжди є ефективною в умовах непередбачуваних загроз, пов'язаних з руйнуван-

ням інфраструктури, відсутністю комунікацій, переміщенням населення та зростанням гуманітарного навантаження (рис. 2).

Осміслення викликів, які постали перед системою управління сільськими територіями під час повномасштабного збройного вторгнення, дозволяє здійснити системний аналіз процесів, які до того залишалися на периферії дослідницької уваги. Зокрема, актуальним є вивчення адаптаційної спроможності місцевих адміністрацій, ефективності механізмів децентралізації в кризовий період, а також рівня взаємодії між державними структурами та громадянським суспільством. Такий аналіз відкриває можливості для формування нових моделей управління, що враховують сучасні ризики та за-

безпечують сталий розвиток навіть в умовах небезпеки. Слід зауважити, що існуюча система управління розвитком сільських територій переважно орієнтована на довгострокові інвестиції та програми мирного будівництва. Натомість в умовах воєнного стану виникає потреба в оперативних, антикризових, мобільних управлінських рішеннях. Це вимагає оновлення нормативної бази, створення механізмів фінансової та технічної підтримки, а також забезпечення постійної комунікації між усіма рівнями влади. Таким чином, тема дослідження є не лише теоретично значущою, але й має чіткий практичний вимір.

Можна стверджувати, що сільські території, які опинились в епіцентрі активних бойових дій або в тилу, стали неочікуваним полем для перевірки ефективності існуючих управлінських підходів. Їх досвід — як позитивний, так і негативний — є безцінним джерелом емпіричних даних для майбутніх стратегій сталого відновлення. Аналіз цих кейсів дає змогу виявити найбільш уразливі елементи в системі управління, розробити рекомендації для підвищення стійкості громад, а також сформулювати сценарії дій у випадках нових загроз. На тлі руйнівних наслідків повномасштабного збройного вторгнення особливої ваги набуває проблема соціальної згуртованості у сільській місцевості. Успішне управління розвитком територій неможливе без довіри до влади, без горизонтальних зв'язків, без формування локального лідерства. Тому актуальність теми також полягає в потребі дослідження соціального виміру управління — здатності громад до самоорганізації, збереження локальної ідентичності, волонтерської активності та громадянської відповідальності у складних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, слід зазначити, що повномасштабне збройне вторгнення та воєнний стан істотно трансформували умови функціонування сільських територій, створивши новий рівень управлінських викликів. Серед основних перешкод виокремлено критичне зростання постраждалих земель (з 6,5 млн га у 2022 році до 8,2 млн га у 2024 році), деструкцію інфраструктури, втрату трудового потенціалу, а також ускладнення міжрівневої координації в системі державного та місцевого управління. Обґрунтовано потребу впровадження гнучких, адаптивних стратегій управління, що базуються на кризових сценаріях, інституційній мобілізації

громад та безпековій інтеграції. Запропоновано сім ключових етапів подолання управлінських викликів, які формують послідовну модель переходу від реагування до відновлення та навіть подальшого вже, безпекового розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю кількісної оцінки ефективності управлінських рішень у різних регіонах України, зокрема у громадах, які зазнали різного ступеня руйнування. Актуальним також є поглиблене дослідження самого безпекового потенціалу громадської самоорганізації як фактору стабілізації на сільських територіях у періоди тривалих загроз.

Література:

1. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. Методичні підходи до ідентифікації сільських територій: світова практика. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 105.
2. Ходаківська О. В., Кононенко О. М. Еволюція економічних теорій сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2020. № 10. С. 49—61.
3. Томашук І. В. Інвестиційний потенціал сільських територій: основні аспекти розвитку. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2018. № 11. С. 140—149.
4. Рябоконт В. П. Децентралізація — шлях до розвитку сільських територій в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 7.
5. Мазур А. Г., Дмитрик О. В. Господарства населення як економічна категорія та суб'єкт облаштування сільських територій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 11. С. 7—20.
6. Костюченко Д. А. Розвиток сільських територій в Україні: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=4&y=2017>
7. Беженар І. М., Мамчур В. А., Малік А. М., Германюк Н. В., Демченко О. В. Теорія сутності дефініції "сільські території". *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 46.
8. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. No 7(35).2024: *Наукові інновації та передові технології*. 278—285.
9. Левків, Г. Я., Франчук, І. Б., Леськів, Г. З., & Грицак, О. С. Цифрові технології підвищення ефективності обліку на підприємстві в умовах формування дієвої системи аналітичного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

11. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Storonyanska, I. Z., & Patytska, Kh. O. (2020), "Methodical approaches to the identification of rural areas: global practice", *Ekonomika APK*, vol. 5, p. 105.

2. Khodakivska, O. V., & Kononenko, O. M. (2020), "Evolution of economic theories of sustainable rural development", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 49—61.

3. Tomashuk, I. V. (2018), "Investment potential of rural areas: key aspects of development", *Stalyi rozvytok ekonomiky. Mizhnarodnyi naukovy-vyrobnychy zhurnal*, vol. 11, pp. 140—149.

4. Riabokon, V. P. (2020), "Decentralization — a path to the development of rural areas in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 1, p. 7.

5. Mazur, A. H., & Dmytryk, O. V. (2016), "Households as an economic category and a subject of rural area development", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 11, pp. 7—20.

6. Kostyuchenko, D. L. (2017), "Development of rural areas in Ukraine: problems and prospects", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=4&y=2017> (Accessed 25 May 2025).

7. Bezhenar, I. M., Mamchur, V. A., Malik, L. M., Hermaniuk, N. V., & Demchenko, O. V. (2021), "Theory of the definition 'rural areas'", *Ekonomika APK*, vol. 12, p. 46.

8. Leskiv, H., & Levkiv, H. (2024), "Management in conditions of innovation through artificial intelligence technologies: challenges of the transition to Industry 5.0", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 7 (35), pp. 278—285.

9. Levkiv, H. Ya., Franchuk, I. B., Leskiv, H. Z., & Hrytsak, O. S. (2025), "Digital technologies for improving accounting efficiency in enterprises under the formation of an effective analytical management system", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>.

10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

11. Shtangret, A., Silkyn, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 25 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>

ISSN 2305-6814

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з **ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292