

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Мосін Андрій Володимирович

УДК 352/354:338.2

ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ А.В. Мосін

Науковий керівник:

Олійник Денис Володимирович, кандидат наук з державного управління

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Мосін А.В. Стратегічне планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2025.

Дисертація присвячена актуальній науковій проблемі модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів. Актуальність теми зумовлена кардинальними змінами в характері управління територіальним розвитком під впливом глобалізації, технологічної революції, екологічних загроз та геополітичної нестабільності, а також необхідністю розробки інноваційних підходів до стратегічного планування в умовах децентралізації влади та євроінтеграційних процесів.

У дисертації здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів.

Проаналізовано еволюцію теоретичних підходів до стратегічного планування регіонального розвитку від механістичних моделей централізованого планування до сучасних концепцій складних адаптивних систем, багаторівневого врядування та мережевого управління. Встановлено, що традиційні лінійні моделі планування змінюються нелінійними підходами, які враховують емерджентні властивості регіональних систем, їх здатність до самоорганізації та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Дослідження концепцій системного підходу, теорії складності та інституціонального аналізу показало необхідність розвитку нових концептуальних рамок для всебічного розуміння складних планувальних

процесів у контексті регіонального розвитку. Особливого значення набуває методологічний плюралізм, що інтегрує позитивістські, конструктивістські та критичні підходи для забезпечення комплексного аналізу багатовимірності та динамічності сучасних управлінських процесів.

Досліджено структурно-функціональну архітектуру системи стратегічного планування через призму багаторівневої організації взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність та ефективність планувальних процесів. Концептуальна модель, що включає діагностичну, інтерактивну, ціннісну та обмежувальну підсистеми, дозволяє зрозуміти механізми інтеграції різних функціональних компонентів у єдину систему. Виявлено трансформацію взаємовідносин суб'єктів та об'єктів планування, що характеризується переходом від ієрархічних до мережових форм взаємодії та розвитком партисипативних механізмів залучення стейкхолдерів. Цифровізація управлінських процесів створює нові можливості для широкої участі стейкхолдерів, підвищення прозорості та покращення доступу до інформації, але водночас актуалізує питання подолання цифрової нерівності та забезпечення інклюзивності планувальних процесів.

Розроблено типологію глобальних викликів стратегічного планування регіонального розвитку шляхом багатовимірної класифікації за структурними характеристиками, темпоральною динамікою та просторовими проявами, що включає шість категорій викликів (економічні, технологічні, екологічні, соціальні, культурні, інституційні) з урахуванням синергетичних ефектів їх взаємодії та розробкою системи кількісних і якісних індикаторів оцінки впливу.

Обґрунтовано теоретичні засади резильєнтності регіональних систем через інтеграцію концепцій адаптивного управління, організаційного навчання та динамічних здібностей, що дозволило розширити розуміння резильєнтності як багатокомпонентної характеристики з чотирма складовими (структурна стійкість, адаптивна гнучкість, трансформаційна здатність,

антиципативна готовність) та п'ятьма підсистемами формування з врахуванням темпоральних аспектів.

Здійснено системний аналіз інституційного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні, який виявив розгалужену нормативно-правову базу при недостатній інтегрованості планів різних рівнів, слабкій координації між суб'єктами та обмежених можливостях інформаційно-аналітичного забезпечення. Організаційна архітектура включає чітко визначені повноваження суб'єктів планування від центрального до місцевого рівня, однак характеризується фрагментарністю управлінських функцій та недостатньою спроможністю інституцій регіонального розвитку. Виявлено системні недоліки чинної практики через емпіричну верифікацію ефективності стратегічного планування, включаючи недостатню обґрунтованість стратегічних цілей, неспіввимірність планових і фактичних показників та формальний характер процедур моніторингу. Компаративний аналіз регіональних стратегій показав значну варіативність їх якості та підходів до планування, що свідчить про потребу в стандартизації методологічних підходів та поширенні кращих практик між регіонами. Оцінювання вразливості регіонів України до глобальних викликів виявило істотну диференціацію територій за рівнем схильності до ризиків, чутливості до впливів та адаптаційної спроможності.

Розроблено концептуальну модель модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку, яка інтегрує принципи адаптивності, партисипативності та інноваційності у цілісну систему шести взаємопов'язаних компонентів (нормативно-правового, методологічного, ресурсного, аналітично-інформаційного, комунікаційного та освітнього) з конкретизацією механізмів їх функціонування для забезпечення системної ефективності планувальних процесів.

Запропоновано методологію впровадження інноваційних методів стратегічного планування через поетапне застосування технологій форсайту, геоінформаційних систем та принципів гнучкого управління для підвищення

якості прогнозування та адаптивності планувальних процесів. Розроблені рекомендації щодо застосування геоінформаційних систем включають створення комплексної інформаційної бази для аналізу регіональних ресурсів, виявлення просторових диспропорцій та моделювання сценаріїв просторової організації економічної діяльності з використанням технологій великих даних. Формування адаптивних механізмів планування передбачає скорочення горизонту планування регіональних стратегій, запровадження щорічного коригування стратегій за спрощеною процедурою та впровадження принципів гнучкого управління через міжвідомчі команди та регулярні ітерації планування. Обґрунтовано концепцію партисипативного стратегічного планування з розробленими механізмами залучення громадськості через цифрові платформи комунікації та краудсорсингові інструменти, що включають організацію громадських обговорень у різних форматах, проведення онлайн-опитувань та створення консультативно-дорадчих органів при органах влади.

Розроблено систему управління ризиками регіонального розвитку на основі ризик-орієнтованого підходу з інтеграцією процесів ідентифікації, аналізу та мінімізації загроз у загальний цикл розроблення стратегій із застосуванням SWOT- та PESTLE-аналізу, сценарного моделювання та створення регіональних координаційних рад з питань управління ризиками.

Розроблено систему забезпечення економічної безпеки регіонів через комплексну модель управління ризиками, що поєднує превентивну діагностику загроз, структурну модернізацію господарських комплексів та розбудову міжсекторальних платформ співпраці для ефективної протидії основним викликам економічній стабільності територій.

Обґрунтовано стратегічні імперативи регіонального розвитку в контексті децентралізації через розроблення збалансованої моделі територіального управління, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну сталість з багаторівневим механізмом

координації та системою зміцнення фінансової спроможності громад на основі поліцентричної просторової організації.

Визначено практичні заходи імплементації розроблених підходів через організаційно-правові, інституційні та фінансово-економічні механізми створення сприятливого середовища для впровадження управлінських інновацій, включаючи нормативно-правові зміни, інституційний розвиток та інформаційно-аналітичну модернізацію планувальних процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання органами виконавчої влади при формуванні державної регіональної політики, розробці стратегій регіонального розвитку, удосконаленні організаційно-правових механізмів стратегічного планування; органами місцевого самоврядування при розробці стратегій розвитку територіальних громад, впровадженні партисипативного планування, розвитку цифрового врядування; агенціями регіонального розвитку, громадськими організаціями при налагодженні стейкхолдерської співпраці, впровадженні проєктів регіонального розвитку; закладами вищої освіти при підготовці фахівців у галузі публічного управління, регіонального управління та стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування, регіональний розвиток, глобальні виклики, публічне управління, модернізація системи, резильєнтність, адаптивність, партисипативність, ризик-орієнтований підхід, децентралізація, багаторівневе врядування, інноваційні методи, цифровізація, сталий розвиток, міжсекторальна співпраця.

ABSTRACT

Mosin A.V. Strategic planning of regional development in the public administration system in the context of global challenges. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 281 – Public Management and Administration. – V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to the urgent scientific problem of modernization of the system of strategic planning of regional development in the system of public administration in the conditions of global challenges. The relevance of the topic is due to the cardinal changes in the nature of territorial development management under the influence of globalization, technological revolution, environmental threats and geopolitical instability, as well as the need to develop innovative approaches to strategic planning in the conditions of decentralization of power and European integration processes.

The dissertation provides theoretical and methodological justification and develops practical recommendations for the modernization of the system of strategic planning of regional development in the conditions of global challenges.

The evolution of theoretical approaches to strategic planning of regional development from mechanistic models of centralized planning to modern concepts of complex adaptive systems, multi-level governance and network management is analyzed. It has been established that traditional linear planning models are being replaced by nonlinear approaches that take into account the emergent properties of regional systems, their ability to self-organize and adapt to dynamic changes in the external environment. The study of the concepts of the system approach, complexity theory and institutional analysis has shown the need to develop new conceptual frameworks for a comprehensive understanding of complex planning processes in the context of regional development. Of particular importance is methodological

pluralism that integrates positivist, constructivist and critical approaches to ensure a comprehensive analysis of the multidimensionality and dynamism of modern management processes. The structural and functional architectonics of the strategic planning system is studied through the prism of a multi-level organization of interconnected elements that ensure the integrity and effectiveness of planning processes. The conceptual model, which includes diagnostic, interactive, value and restrictive subsystems, allows us to understand the mechanisms of integration of various functional components into a single system. The transformation of the relationship between planning subjects and objects is revealed, characterized by the transition from hierarchical to network forms of interaction and the development of participatory mechanisms for stakeholder engagement. The digitalization of management processes creates new opportunities for broad stakeholder participation, increased transparency and improved access to information, but at the same time actualizes the issue of overcoming digital inequality and ensuring the inclusiveness of planning processes.

A typology of global challenges for strategic planning of regional development has been developed through a multidimensional classification by structural characteristics, temporal dynamics and spatial manifestations, which includes six categories of challenges (economic, technological, environmental, social, cultural, institutional) taking into account the synergistic effects of their interaction and the development of a system of quantitative and qualitative indicators for assessing the impact.

The theoretical foundations of the resilience of regional systems are substantiated through the integration of the concepts of adaptive management, organizational learning, and dynamic capabilities, which allowed us to expand the understanding of resilience as a multi-component characteristic with four components (structural stability, adaptive flexibility, transformational ability, anticipatory readiness) and five subsystems of formation taking into account temporal aspects.

A systematic analysis of the institutional support for strategic planning of

regional development in Ukraine was carried out, which revealed a ramified regulatory framework with insufficient integration of plans at different levels, weak coordination between entities and limited capabilities of information and analytical support. The organizational architecture includes clearly defined powers of planning entities from the central to the local level, but is characterized by fragmentation of management functions and insufficient capacity of regional development institutions. Systemic shortcomings of current practice were identified through empirical verification of the effectiveness of strategic planning, including insufficient justification of strategic goals, incommensurability of planned and actual indicators and the formal nature of monitoring procedures. A comparative analysis of regional strategies showed significant variability in their quality and approaches to planning, which indicates the need for standardization of methodological approaches and dissemination of best practices between regions. Assessment of the vulnerability of regions of Ukraine to global challenges revealed significant differentiation of territories in terms of risk propensity, sensitivity to impacts and adaptive capacity.

A conceptual model for the modernization of the strategic planning system for regional development has been developed, which integrates the principles of adaptability, participation and innovation into a holistic system of six interrelated components (regulatory and legal, methodological, resource, analytical and informational, communication and educational) with the specification of the mechanisms of their functioning to ensure the systemic effectiveness of planning processes.

A methodology for the implementation of innovative methods of strategic planning through the phased application of foresight technologies, geographic information systems and principles of flexible management to improve the quality of forecasting and adaptability of planning processes has been proposed. The recommendations developed for the application of geographic information systems include the creation of a comprehensive information base for the analysis of regional resources, the identification of spatial disparities and the modeling of scenarios for

the spatial organization of economic activity using big data technologies. The formation of adaptive planning mechanisms involves reducing the planning horizon of regional strategies, introducing annual adjustment of strategies according to a simplified procedure, and implementing the principles of flexible management through interdepartmental teams and regular planning iterations. The concept of participatory strategic planning is substantiated with developed mechanisms for public involvement through digital communication platforms and crowdsourcing tools, including organizing public discussions in various formats, conducting online surveys, and creating consultative and advisory bodies under government bodies.

A regional development risk management system has been developed based on a risk-oriented approach with the integration of the processes of identification, analysis, and minimization of threats into the overall strategy development cycle using SWOT and PESTLE analysis, scenario modeling, and the creation of regional coordination councils on risk management.

A system for ensuring the economic security of regions has been developed through a comprehensive risk management model that combines preventive threat diagnostics, structural modernization of economic complexes, and the development of intersectoral cooperation platforms to effectively counter the main challenges to the economic stability of territories.

The strategic imperatives of regional development in the context of decentralization have been substantiated through the development of a balanced model of territorial management that combines economic efficiency, social justice, and environmental sustainability with a multilevel coordination mechanism and a system for strengthening the financial capacity of communities based on a polycentric spatial organization.

Practical measures for implementing the developed approaches through organizational, legal, institutional and financial and economic mechanisms for creating a favorable environment for the implementation of management innovations have been identified, including regulatory changes, institutional development and information and analytical modernization of planning processes.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by executive authorities in the formation of state regional policy, the development of regional development strategies, the improvement of organizational and legal mechanisms of strategic planning; by local governments in the development of strategies for the development of territorial communities, the implementation of participatory planning, the development of digital governance; by regional development agencies, public organizations in the establishment of stakeholder cooperation, the implementation of regional development projects; by higher education institutions in the training of specialists in the field of public administration, regional management and strategic planning.

Keywords: strategic planning, regional development, global challenges, public administration, system modernization, resilience, adaptability, participatory, risk-based approach, decentralization, multi-level governance, innovative methods, digitalization, sustainable development, intersectoral cooperation.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у фахових наукових виданнях:

1. Мосін А.В. Аналіз впливу глобальних викликів на регіональний розвиток: методичні підходи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 4 (34). С. 368-380. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-368-380](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-368-380)
2. Мосін А.В. Стратегічне планування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2025 № 4 (44). С. 293-307. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-293-306](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-293-306).
3. Мосін А.В. Підвищення резильєнтності регіонального розвитку в Україні. *Національні інтереси України*. 2025 № 4 (9). С. 924-937. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-924-937](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-924-937).

Статті в інших наукових виданнях:

4. Мосін А.В. Модернізація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні в умовах повоєнного відновлення. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-5>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Мосін А.В., Котуков О.А. Вдосконалення системи моніторингу реалізації стратегій регіонального розвитку. *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м. Івано-Франківськ, 2 травня 2025 р.* С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-02.05.2025>.
6. Mosin A. V. Institutional support for strategic planning in Ukraine. XVII

Міжнародна науково-практична конференція «Trends in the development of science in the digital transformations». Milan, Italy April 29 – May 02, 2025. P. 207-211. URL: <https://isg-konf.com/trends-in-the-development-of-science-in-the-digital-transformations/>.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	25
1.1. Сутність і зміст стратегічного планування в публічному управлінні	25
1.2. Теоретична архітектоніка системи стратегічного планування регіонального розвитку	43
1.3. Концептуалізація глобальних викликів у контексті стратегічного планування	59
Висновки до першого розділу.....	73
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	77
2.1. Системний аналіз інституційного забезпечення стратегічного планування	77
2.2. Емпірична верифікація ефективності стратегічного планування.....	96
2.3. Аналіз впливу глобальних викликів на регіональний розвиток України	115
Висновки до другого розділу	134
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	138
3.1. Модернізація системи стратегічного планування	138
3.2. Механізми підвищення резильєнтності регіонального розвитку ...	158
3.3. Стратегічні імперативи регіонального розвитку у контексті децентралізації влади.....	178
Висновки до третього розділу	197

	15
ВИСНОВКИ.....	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	206
ДОДАТОК А. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації	231

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах глобальних викликів сучасності відбуваються кардинальні трансформації в системі стратегічного планування регіонального розвитку, що вимагають докорінного переосмислення традиційних підходів до управління територіями. Якщо раніше ефективність планування визначалася переважно централізованим прогнозуванням, секторальною спеціалізацією та директивними методами регулювання, то сьогодні ключовими факторами успіху стають адаптивність до динамічних змін, мережева взаємодія стейкхолдерів, інноваційні технології форсайту та здатність мобілізувати ендogenous потенціал територій. Ці зміни потребують формування принципово нової парадигми стратегічного планування, орієнтованої на підвищення резильєнтності регіональних систем.

Традиційна модель планування, заснована на лінійних прогнозах, ієрархічних структурах прийняття рішень та адміністративно-командних методах реалізації стратегій, демонструє свою неспроможність у контексті зростаючої невизначеності, складності та взаємопов'язаності глобальних процесів. Пандемія COVID-19, кліматичні зміни, цифрова трансформація та геополітичні конфлікти створюють комплексні виклики, які неможливо передбачити та вирішити за допомогою традиційних планувальних інструментів. Виникає потреба у створенні адаптивної системи стратегічного планування, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та забезпечувати стійкість регіонального розвитку.

Актуальність проблематики значно посилюється в контексті реформи децентралізації влади в Україні, яка кардинально змінила архітектуру територіального управління через створення спроможних територіальних громад, перерозподіл повноважень між рівнями влади та формування нових механізмів міжбюджетних відносин. За таких умов критично важливим є розроблення ефективної системи стратегічного планування, яка забезпечить координацію зусиль різних рівнів влади, оптимальне використання обмежених

ресурсів та досягнення цілей збалансованого регіонального розвитку на основі принципів субсидіарності, партисипативності та прозорості.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах військової агресії російської федерації проти України, яка завдала критичної шкоди економічній, соціальній та інфраструктурній системам регіонів, спричинила масштабні вимушені міграційні процеси, порушила традиційні логістичні зв'язки та створила нові виклики для планування післявоєнного відновлення. За таких обставин система стратегічного планування повинна не лише забезпечити ефективне функціонування в екстремальних умовах, але й сформувати основу для структурної модернізації економіки відповідно до європейських стандартів та принципів сталого розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування регіонального розвитку досліджуються у працях широкого кола вітчизняних та зарубіжних науковців.

Фундаментальні засади стратегічного планування та регіонального розвитку розглядали В. Бакуменко, М. Білинська, З. Варналій, М. Долішній, Я. Жаліло, В. Керецман, В. Куйбіда, А. Мельник, С. Романюк, В. Тертичка, Ю. Шаров. Концептуальні основи формування регіональної політики та механізмів її реалізації досліджували О. Бобровська, Г. Возняк, М. Латинін, В. Мамонова, В. Родченко, С. Серьогін, В. Симоненко, М. Хвесик, І. Чикаренко, В. Шарий.

Інституційні аспекти регіонального розвитку, зокрема функціонування системи багаторівневого врядування та децентралізації, вивчали І. Дегтярьова, Б. Данилишин, С. Єрохін, В. Кравців, В. Мамонова. Інноваційні підходи до регіонального розвитку, включаючи формування регіональних інноваційних систем та мережевих структур, стали предметом досліджень В. Геєця, І. Дунаєва, І. Сторонянської, Л. Федулової.

Концепції розумної спеціалізації, цифровізації та адаптивного управління розглядались у роботах І. Дегтярьової, Д. Красностанової, С. Романюка, О. Снігової. Методологічні аспекти стратегічного планування та

прогнозування досліджували В. Геєць, В. Гриценко, М. Згуровський, А. Кузнєцов.

Серед зарубіжних вчених вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного планування зробили представники різних наукових шкіл. Теоретичні засади стратегічного менеджменту та планування розвинуті в працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, які визначили основні підходи до формування конкурентних стратегій та управління в умовах невизначеності. Концепції адаптивного та антиципативного управління розроблялись Р. Акоффом, П. Сенге, Д. Сноуденом, які обґрунтували принципи управління складними системами та організаційного навчання.

Теорію багаторівневого врядування та субсидіарності розробляли Г. Маркс, Л. Хоогс, М. Кітінг, які дослідили механізми координації між рівнями влади та принципи розподілу повноважень. Інституційні аспекти регіонального розвитку вивчали Д. Норт, Р. Патнем, Е. Остром, які розкрили роль інституцій, соціального капіталу та колективних дій у формуванні сприятливого середовища для розвитку.

Концепції мережевого врядування та кооперативного управління розроблялись Р. Роудсом, С. Соренсеном, Дж. Торфінгом, які обґрунтували значення горизонтальної взаємодії та партнерства у публічному управлінні. Теорії цифрового врядування та смарт-управління розвинуті у працях М. Кастельса, Дж. Веста, А. Кольма, які визначили трансформаційний вплив інформаційно-комунікаційних технологій на управлінські процеси.

Методологічні аспекти форсайту та сценарного планування досліджували К. Фрімен, Б. Мартін, Р. Попер, Л. Джорджіу, які розробили інструментарій довгострокового прогнозування та стратегічного передбачення. Концепції резильєнтності та адаптаційної спроможності систем розвивали К. Фолке, Б. Волкер, С. Карпентер, які сформували теоретичні основи стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Попри значну увагу науковців до різних аспектів стратегічного планування регіонального розвитку, проблематика формування інтегрованої

адаптивної системи планування в умовах глобальних викликів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують глибшого вивчення питання синтезу традиційних планувальних підходів з інноваційними методами форсайту та сценарного аналізу, механізми забезпечення резильєнтності регіональних систем, інструменти партисипативного планування та цифрової трансформації планувальних процесів в умовах децентралізації. Це й зумовило вибір теми дисертаційного дослідження та визначило його основні завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи пов'язана з науково-дослідною роботою «Публічне управління в умовах глобалізації» (0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. У межах цієї роботи автором визначено концептуальні засади модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку та обґрунтовано механізми підвищення її адаптивності до глобальних викликів.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування концептуальних засад та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні засади стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління;
- визначити типологію глобальних викликів стратегічного планування регіонального розвитку на основі багатовимірної аналізу їх структурних характеристик;
- здійснити обґрунтування механізмів резильєнтності регіональних систем у контексті стратегічного планування через інтеграцію концепцій адаптивного управління, організаційного навчання та динамічних здібностей;

- здійснити системний аналіз інституційного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні;
- удосконалити методологію емпіричної верифікації ефективності стратегічного планування регіонального розвитку;
- розробити концептуальну модель модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку;
- обґрунтувати систему управління ризиками регіонального розвитку на основі ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування;
- визначити стратегічні імперативи забезпечення збалансованого регіонального розвитку в контексті децентралізації влади

Об’єктом дослідження є стратегічне планування регіонального розвитку.

Предметом дослідження є стратегічне планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення теорій стратегічного планування, публічного управління, багаторівневого врядування, інституційної економіки та теорії складних адаптивних систем, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем модернізації систем територіального планування.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод – для дослідження еволюції теоретичних підходів до стратегічного планування регіонального розвитку; системний аналіз – для визначення структури та функцій системи стратегічного планування; метод порівняльного аналізу – для типологізації глобальних викликів та зарубіжних практик планування; структурно-функціональний аналіз – для визначення компонентів концептуальної моделі модернізації; статистичний аналіз – для емпіричної верифікації ефективності стратегічного планування; методи моделювання та прогнозування – для розробки механізмів адаптивного

планування; контент-аналіз – для вивчення стратегічних документів регіонального розвитку; метод експертних оцінок – для верифікації розроблених підходів та рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти центральних та місцевих органів виконавчої влади, стратегічні документи національного та регіонального рівнів, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних організацій (ЄС, ОЕСР, Світового банку, ООН), звіти про виконання стратегій регіонального розвитку, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого науково-прикладного завдання – теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад та розробці практичних рекомендацій щодо модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів. Новизна наукових результатів конкретизується в таких положеннях:

уперше:

- розроблено концептуальну модель модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку, яка на відміну від існуючих фрагментарних підходів інтегрує принципи адаптивності, партисипативності та інноваційності у цілісну систему шести взаємопов'язаних компонентів (нормативно-правового, методологічного, ресурсного, аналітично-інформаційного, комунікаційного та освітнього) з конкретизацією механізмів їх функціонування, що забезпечує системну ефективність планувальних процесів та здатність до оперативного реагування на глобальні виклики через впровадження технологій форсайту, цифрових платформ координації та партисипативних інструментів залучення стейкхолдерів;

удосконалено:

- категоріальний апарат стратегічного планування регіонального

розвитку шляхом розширення традиційних понять «стратегія», «розвиток», «регіон» новими концептами, що відображають системну природу планування (емерджентність, синергія, адаптивність, резильєнтність), мережеву взаємодію стейкхолдерів, просторову згуртованість та врахування глобальних викликів (кліматичні зміни, цифровізація, циркулярна економіка), що забезпечує теоретичну основу для розуміння складності сучасних управлінських процесів;

- модель інтегрованої системи стратегічного планування регіонального розвитку через обґрунтування архітектури багаторівневого врядування з цифровою платформою координації, стандартизованими методиками розробки та оцінки стратегій, механізмами горизонтальної і вертикальної координації та системою раннього попередження ризиків, що на відміну від фрагментарних підходів забезпечує узгодженість планів різних рівнів та адаптивність до змін зовнішнього середовища в умовах глобальних викликів;

- систему управління ризиками регіонального розвитку через розроблення ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування, що включає інтеграцію процесів ідентифікації, аналізу та мінімізації загроз у загальний цикл розроблення стратегій з використанням SWOT- та PESTLE-аналізу, сценарного моделювання та створення регіональних координаційних рад з питань управління ризиками, що забезпечує превентивний характер управління та оперативне реагування на кризові ситуації;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичне обґрунтування механізмів резильєнтності регіональних систем через інтеграцію концепцій адаптивного управління, організаційного навчання та динамічних здібностей, що дозволило розширити розуміння резильєнтності як багатокомпонентної характеристики з чотирма складовими (структурна стійкість, адаптивна гнучкість, трансформаційна здатність, антиципативна готовність) та п'ятьма підсистемами формування з врахуванням темпоральних аспектів;

- типологія глобальних викликів стратегічного планування регіонального розвитку шляхом багатовимірної класифікації за структурними характеристиками, темпоральною динамікою та просторовими проявами, що включає шість категорій викликів (економічні, технологічні, екологічні, соціальні, культурні, інституційні) з урахуванням синергетичних ефектів їх взаємодії та розробкою системи кількісних і якісних індикаторів оцінки впливу;

- методологія емпіричної верифікації ефективності стратегічного планування регіонального розвитку шляхом інтеграції структурно-якісної оцінки стратегічних документів, процесуальної діагностики імплементації та результативної оцінки досягнення цілей з використанням сценарного аналізу та контрфактичного моделювання, що дозволяє врахувати вплив екзогенних факторів та забезпечити об'єктивність оцінки в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища;

- обґрунтування стратегічних імперативів регіонального розвитку в контексті децентралізації через розроблення збалансованої моделі територіального управління, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну сталість з багаторівневим механізмом координації та системою зміцнення фінансової спроможності громад, що дозволяє забезпечити гармонійний розвиток територій на основі поліцентричної просторової організації та партисипативного залучення стейкхолдерів.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що основні положення та рекомендації дисертаційного дослідження можуть бути використані: органами державної виконавчої влади – при формуванні та реалізації державної регіональної політики, розробці стратегій та програм регіонального розвитку, удосконаленні організаційно-правових механізмів стратегічного планування; органами місцевого самоврядування – при розробці та впровадженні стратегій розвитку територіальних громад, формуванні партисипативних механізмів планування, розвитку цифрового врядування;

агенціями регіонального розвитку, громадськими організаціями, науковими установами – при налагодженні стейкхолдерської співпраці, впровадженні проєктів регіонального розвитку, розвитку системи моніторингу та оцінювання; закладами вищої освіти – при підготовці фахівців у галузі публічного управління та адміністрування, регіонального управління, стратегічного планування.

Розроблена концептуальна модель модернізації системи стратегічного планування та методологія емпіричної верифікації її ефективності мають практичну цінність для підвищення адаптивності планувальних процесів, забезпечення резильєнтності регіональних систем та досягнення цілей збалансованого розвитку в умовах глобальних викликів.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані в ній висновки, теоретичні положення та пропозиції ґрунтуються на особистих дослідженнях. У дисертації не використовувалися ідеї співвиконавців науково-дослідної роботи.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювались на VI Міжнародній науковій конференції «Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід (м. Івано-Франківськ, 2 травня 2025 р.) та XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Trends in the development of science in the digital transformations» (Мілан, Італія, 29 квітня – 2 травня 2025 р.), засіданнях кафедри публічної політики.

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено в 4 наукових публікаціях, з них 3 публікації у наукових фахових виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Її повний обсяг становить 232 сторінки. Список використаних джерел налічує 258 найменувань (на 26 сторінках), у тому числі іноземною мовою – 98.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність і зміст стратегічного планування в публічному управлінні

Еволюція наукових підходів до стратегічного планування в публічному секторі відображає фундаментальну трансформацію парадигми державного управління та її адаптацію до динамічних суспільних змін. Історична траєкторія розвитку концептуальних засад стратегічного планування демонструє поступовий перехід від механістичних моделей централізованого планування до інтегративних підходів, що враховують багатовимірність та складність сучасних управлінських систем.

Витоки наукового осмислення стратегічного планування в публічному секторі можна простежити у працях Анрі Файоля, який у своїй фундаментальній праці «Administration industrielle et générale» (1916) [1] вперше систематично обґрунтував планування як ключову управлінську функцію. Файоль розглядав планування як інтелектуальний процес визначення майбутнього курсу дій, що має враховувати наявні ресурси та потенційні обмеження. Його теоретичні напрацювання заклали підвалини для подальшого розвитку адміністративної думки у контексті стратегічного планування. Особливу увагу Файоль приділяв темпоральним аспектам планування, наголошуючи на необхідності диференціації короткострокових, середньострокових та довгострокових планів. Ця темпоральна диференціація згодом стала одним із наріжних каменів теорії стратегічного планування.

Значний внесок у розвиток теорії стратегічного планування в публічному секторі зробив Лютер Гулік, який у праці «Papers on the Science of Administration» (1937) [2] розширив розуміння планування як інтегративної

функції управління. Гулік запропонував концепцію POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting), де планування розглядалося як первинна функція, що визначає загальну архітектуру управлінського процесу. Його інноваційний підхід полягав у систематизації взаємозв'язків між різними управлінськими функціями та встановленні їхньої ієрархічної підпорядкованості. Гулік наголошував на необхідності інтеграції планування з іншими управлінськими функціями, що забезпечує системну цілісність та ефективність управлінського процесу.

Парадигмальний зсув у розумінні стратегічного планування відбувся у 1960-х роках під впливом системного підходу. Девід Істон у своїй праці «A Systems Analysis of Political Life» (1965) [3] концептуалізував публічне управління як складну адаптивну систему, де стратегічне планування виступає механізмом забезпечення системної стійкості та розвитку. Істон наголошував на необхідності врахування множинності взаємозв'язків між різними елементами системи публічного управління при здійсненні стратегічного планування. Його системний підхід дозволив переосмислити роль зовнішнього середовища у процесах планування та розробити концептуальні засади адаптивного планування.

Істон розвинув концепцію «чорної скриньки» в контексті стратегічного планування, акцентуючи увагу на необхідності врахування не лише внутрішніх процесів системи, але й характеру її взаємодії із зовнішнім середовищем. Це дозволило сформулювати теоретичне підґрунтя для розвитку ситуаційного підходу до стратегічного планування, який враховує динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища.

Подальший розвиток теорії стратегічного планування пов'язаний з роботами Джона Брайсона, який у монографії «Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations» (1988) [4] запропонував комплексний підхід до стратегічного планування в публічному секторі. Брайсон розробив методологію стратегічного планування, що враховує специфіку публічного сектора, зокрема множинність стейкхолдерів, політичний контекст та

суспільну відповідальність. Його підхід базується на розумінні стратегічного планування як інтерактивного процесу, що передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін.

Брайсон запропонував інноваційну модель стратегічного планування, яка включає десять взаємопов'язаних етапів: від ініціювання процесу планування до оцінки його результатів. Особливу увагу він приділяв питанням ідентифікації та аналізу стратегічних проблем, наголошуючи на необхідності їх чіткого формулювання та пріоритизації. Його методологія передбачає використання різноманітних аналітичних інструментів, включаючи SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів та сценарне планування.

Сучасний етап розвитку теорії стратегічного планування характеризується інтеграцією концепцій governance та мережевого управління. Крістофер Полліт у праці «Public Management Reform: A Comparative Analysis» (2017) [5] аналізує трансформацію підходів до стратегічного планування в контексті нового публічного менеджменту та мережевого врядування. Він наголошує на необхідності розвитку гнучких та адаптивних моделей стратегічного планування, здатних враховувати складність та невизначеність сучасного суспільного розвитку.

Полліт розглядає стратегічне планування як інструмент координації діяльності множинних акторів у складних мережевих структурах публічного управління. Він акцентує увагу на необхідності розвитку механізмів горизонтальної координації та забезпечення балансу інтересів різних стейкхолдерів. Особливу увагу дослідник приділяє питанням інституціоналізації процесів стратегічного планування та розвитку відповідних організаційних компетенцій.

Важливим аспектом сучасного етапу розвитку теорії стратегічного планування є інтеграція концепцій сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це призвело до формування нових підходів до оцінки ефективності стратегічного планування, які враховують не лише економічні, але й соціальні та екологічні параметри. Відбувається переосмислення

традиційних критеріїв успішності планування з урахуванням принципів сталого розвитку та соціальної справедливості.

Методологічний інструментарій стратегічного планування також зазнав суттєвої трансформації. Від простих методів екстраполяції та лінійного програмування відбувся перехід до складних моделей сценарного планування, форсайт-досліджень та системної динаміки. Це дозволило підвищити адаптивність та ефективність стратегічного планування в умовах зростаючої невизначеності та динамічності суспільного розвитку.

У своїй фундаментальній праці «Strategic Management in the Public Sector» (2015) [6] Пол Джойс розкриває комплексну природу стратегічного планування через призму інституційної теорії та теорії організаційних змін. Дослідник наголошує на дуальній природі стратегічного планування, яке одночасно виступає як інструмент раціоналізації управлінських рішень та механізм інституційної легітимації. Така дуальність визначає специфіку імплементації стратегічного планування в публічному секторі, де раціональність управлінських рішень має узгоджуватися з множинними суспільними інтересами та політичними імперативами.

Концептуальна еволюція стратегічного планування як інструменту публічного управління тісно пов'язана з трансформацією парадигми державного управління. Лоуренс Лінн у монографії «Public Management: Old and New» (2006) [7] розглядає стратегічне планування як інтегративний механізм, що забезпечує когерентність управлінських дій у складних соціальних системах. Особливу увагу дослідник приділяє аналізу взаємозв'язку між стратегічним плануванням та іншими управлінськими функціями, наголошуючи на необхідності системної інтеграції різних аспектів управлінської діяльності.

Принципово важливим аспектом концептуалізації стратегічного планування є його розуміння як інструменту соціальної комунікації та координації. У цьому контексті особливого значення набувають дослідження Еріка-Ганса Кліна, який у праці «Managing Uncertainties in Networks» (2004)

[8] розглядає стратегічне планування крізь призму теорії мережевого управління. Клін акцентує увагу на комунікативній природі стратегічного планування, яке виступає механізмом узгодження інтересів та позицій різних стейкхолдерів у складних мережевих структурах публічного управління.

Методологічна складність концептуалізації стратегічного планування як інструменту публічного управління пов'язана з необхідністю інтеграції різних теоретичних перспектив та аналітичних підходів. Франк Бановец у своїй праці «Strategic Planning in Public Administration» (2019) [9] пропонує інтегративну концептуальну модель, що поєднує елементи системного, інституційного та мережевого підходів. Ця модель дозволяє розглядати стратегічне планування як багатовимірний управлінський інструмент, що забезпечує системну інтеграцію різних аспектів публічного управління.

Концептуальна складність стратегічного планування проявляється у множинності його функціональних проявів та інституційних форм. У сучасному публічному управлінні стратегічне планування виступає не лише як інструмент визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку, але й як механізм соціальної мобілізації та інституційної трансформації. Це потребує розвитку нових концептуальних підходів, здатних врахувати багатовимірність та динамічність сучасних управлінських процесів.

Особливої уваги заслуговує розуміння стратегічного планування як інструменту управління знаннями та організаційного навчання. У контексті розвитку концепції «організації, що навчається» стратегічне планування розглядається як механізм генерації та інтеграції організаційного знання, що забезпечує адаптивність та інноваційність публічних організацій. Цей аспект набуває особливого значення в умовах зростаючої складності та невизначеності середовища публічного управління.

Важливим аспектом концептуалізації стратегічного планування є його розуміння як інструменту управління змінами. У контексті трансформаційних процесів у публічному секторі стратегічне планування виступає як механізм ініціювання та спрямування організаційних змін, що забезпечує адаптацію

публічних організацій до нових викликів та можливостей. Це потребує розвитку концептуальних підходів, що інтегрують теорію організаційних змін та теорію стратегічного управління.

Сучасна концептуалізація стратегічного планування має враховувати також його роль у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності публічних організацій. Це передбачає інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у процеси стратегічного планування, що потребує розвитку нових концептуальних моделей та аналітичних інструментів.

Можна зазначити, що методологічна диверсифікація дослідницьких підходів у сфері стратегічного планування відображає фундаментальну епістемологічну трансформацію парадигми публічного управління. Інтеграція різноманітних методологічних перспектив створює підґрунтя для комплексного осмислення феномену стратегічного планування у його багатовимірності та процесуальній динаміці, що особливо актуалізується в контексті зростаючої складності та взаємозалежності управлінських процесів.

Ханс-Ульріх Дерлієн у фундаментальній праці «Public Administration Research and Theory: The State of the Field» (2020) [11] артикулює необхідність методологічного плюралізму в дослідженні феноменів публічного управління. Дослідник наголошує на важливості інтеграції кількісних та якісних методологічних підходів, що дозволяє забезпечити холістичне розуміння складних управлінських процесів. Особливу увагу автор приділяє розвитку змішаних методологій дослідження, які поєднують статистичний аналіз з глибинним якісним дослідженням контекстуальних факторів та інституційних механізмів. Такий інтегративний підхід дозволяє подолати обмеження монометодологічних досліджень та забезпечити більш глибоке розуміння комплексної природи стратегічного планування.

Методологічна плюралістичність у дослідженні стратегічного планування набуває особливого значення в контексті парадигмальних зрушень у сфері публічного управління. Марк Бевір у монографії «Key

Concepts in Governance» (2009) [12] розвиває інтерпретативний підхід до дослідження управлінських процесів, наголошуючи на необхідності врахування множинності смислів та інтерпретацій, що виникають у процесі стратегічного планування. Такий підхід дозволяє розкрити суб'єктивні виміри планування та зрозуміти роль різних акторів у формуванні стратегічних рішень, що особливо важливо в умовах зростаючої складності та гетерогенності публічного простору.

Епістемологічна рефлексивність виступає ключовим елементом методологічного плюралізму, забезпечуючи критичне осмислення теоретичних припущень та методологічних обмежень різних дослідницьких підходів. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток метатеоретичних підходів, що дозволяють інтегрувати різні епістемологічні перспективи та забезпечити методологічну когерентність дослідження.

Принципово важливим аспектом методологічного плюралізму є інтеграція різних епістемологічних традицій та дослідницьких парадигм. Томас Шиллінг у праці «Research Methods for Public Administration» (2017) [13] пропонує багаторівневу методологічну модель дослідження публічного управління, що поєднує позитивістські, конструктивістські та критичні підходи. Така методологічна тріангуляція дозволяє забезпечити всебічне розуміння складних процесів стратегічного планування та їх контекстуальної обумовленості, враховуючи як об'єктивні структурні фактори, так і суб'єктивні аспекти соціальної конструкції реальності.

Особливої актуальності набуває розвиток методологічних підходів, що враховують мережеву природу сучасного публічного управління. Габріель Маркес у дослідженні «Network Analysis in Public Administration» (2018) [14] розвиває методологічний інструментарій аналізу мережевих структур та процесів у контексті стратегічного планування. Автор наголошує на необхідності розвитку методів, що дозволяють досліджувати складні патерни взаємодій між різними акторами та інституціями в процесі формування та реалізації стратегічних планів, акцентуючи увагу на динамічному характері

мережових взаємодій та їх впливі на процеси прийняття рішень.

Методологічний плюралізм передбачає також інтеграцію просторових та темпоральних вимірів дослідження. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток геопросторових методів аналізу, що дозволяють досліджувати територіальні аспекти стратегічного планування та їх взаємозв'язок з соціально-економічними процесами. Темпоральний вимір дослідження реалізується через використання лонгitudних методів, що дозволяють простежити еволюцію планувальних практик та їх інституційного контексту.

Йос Раадшелдерс у праці «Public Administration: The Interdisciplinary Study of Government» (2011) [15] наголошує на необхідності розвитку міждисциплінарних методологічних підходів у дослідженні публічного управління. Такі підходи дозволяють інтегрувати теоретичні перспективи та методологічні інструменти різних дисциплін, забезпечуючи більш глибоке розуміння комплексної природи стратегічного планування та його соціального контексту.

Важливим аспектом методологічного плюралізму є розвиток партисипативних методів дослідження, що передбачають активне залучення практиків та стейкхолдерів до процесу наукового пізнання. Такий підхід дозволяє поєднати академічну ригористичність з практичною релевантністю дослідження, забезпечуючи його внесок у розвиток як теорії, так і практики стратегічного планування. Партисипативні методи дослідження також сприяють подоланню розриву між теорією та практикою, забезпечуючи більш ефективний трансфер знань між академічною спільнотою та практиками публічного управління.

Методологічна інноваційність виступає важливим аспектом дослідження стратегічного планування, передбачаючи розвиток нових методів та інструментів аналізу, що відповідають сучасним викликам та потребам дослідницької практики. Це включає розвиток цифрових методів дослідження, використання великих даних та машинного навчання для аналізу

управлінських процесів, а також розвиток візуальних методів представлення та аналізу даних.

Системна інтеграція різних методологічних підходів потребує розвитку відповідних концептуальних рамок та аналітичних інструментів. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток метааналітичних підходів, що дозволяють синтезувати результати досліджень, проведених з використанням різних методологічних підходів, та забезпечити їх системну інтеграцію в єдину теоретичну перспективу.

Імплементація системного підходу в контексті стратегічного планування регіонального розвитку актуалізує фундаментальне переосмислення епістемологічних та методологічних засад управлінської діяльності. Холістичне розуміння регіональних систем як складних, багатовимірних утворень детермінує необхідність розробки інтегративних підходів до стратегічного планування, що враховують множинність взаємозв'язків та динамічну природу регіональних процесів. Варто зазначити, що системний підхід у контексті регіонального розвитку виходить за межі простого агрегування окремих елементів, натомість фокусуючись на емерджентних властивостях та синергетичних ефектах, що виникають внаслідок складних взаємодій між різними компонентами регіональної системи.

Людвіг фон Берталанфі у своїй фундаментальній праці «General System Theory: Foundations, Development, Applications» (1968) [16] заклав теоретико-методологічні основи системного аналізу, які набувають особливої релевантності в контексті стратегічного планування регіонального розвитку. Концептуалізація регіону як відкритої системи, що характеризується постійним обміном ресурсами та інформацією з зовнішнім середовищем, дозволяє розкрити динамічну природу регіональних процесів та їх взаємозалежність із глобальними трансформаціями. Особливу цінність представляє розроблена Берталанфі концепція еквіфінальності, яка стверджує можливість досягнення бажаного стану системи різними шляхами, що має принципове значення для стратегічного планування в умовах невизначеності

та множинності альтернатив розвитку.

Фундаментальні принципи загальної теорії систем, такі як цілісність, ієрархічність, структурність та взаємозалежність, створюють концептуальну основу для розуміння складної природи регіональних систем. При цьому важливо враховувати, що регіональні системи характеризуються нелінійною динамікою, наявністю зворотних зв'язків та здатністю до самоорганізації, що суттєво ускладнює процеси стратегічного планування та вимагає розвитку адекватного методологічного інструментарію.

Питер Чекланд, розвиваючи методологію м'яких систем у праці «Systems Thinking, Systems Practice» (1999) [17], пропонує концептуальний апарат для аналізу складних соціальних систем, що характеризуються множинністю перспектив та інтерпретацій. Його підхід особливо релевантний для стратегічного планування регіонального розвитку, оскільки дозволяє інтегрувати різні світогляди та ціннісні орієнтації стейкхолдерів у процес планування. Методологія м'яких систем Чекланда передбачає циклічний процес навчання та адаптації, що особливо важливо в контексті динамічних змін регіонального середовища.

Інноваційність підходу Чекланда полягає у визнанні суб'єктивної природи соціальних систем та необхідності врахування різних інтерпретацій реальності в процесі стратегічного планування. Це має особливе значення для регіонального розвитку, де успішність планувальних процесів значною мірою залежить від здатності узгодити різні перспективи та інтереси стейкхолдерів. Важливим аспектом методології м'яких систем є також акцент на процесах соціального навчання та колективного пізнання, що сприяє формуванню спільного розуміння проблем та можливостей регіонального розвитку.

Методологічна складність системного підходу в контексті регіонального розвитку розкривається через призму концепції складних адаптивних систем. Джон Міллер та Скотт Пейдж у монографії «Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life» (2007) [18] акцентують увагу на емерджентних властивостях регіональних систем та їх здатності до

самоорганізації. Це зумовлює необхідність розвитку адаптивних моделей стратегічного планування, здатних враховувати нелінійну динаміку регіональних процесів та їх емерджентні властивості.

Теорія складних адаптивних систем надає потужний концептуальний інструментарій для розуміння процесів самоорганізації та адаптації в регіональних системах. Особливу увагу автори приділяють механізмам коеволюції різних елементів системи та формуванню патернів поведінки на макрорівні через взаємодії на мікрорівні. Це має принципове значення для стратегічного планування, оскільки дозволяє краще зрозуміти механізми формування та трансформації регіональних структур та процесів.

Важливим аспектом системного підходу є концептуалізація взаємозв'язків між різними підсистемами регіонального розвитку. Майкл Портер у праці «The Competitive Advantage of Nations» (1990) [19] розвиває системне розуміння конкурентоспроможності регіонів, наголошуючи на важливості взаємодії між економічними, соціальними та інституційними факторами. Його концепція кластерів як системних утворень демонструє важливість врахування мережевих взаємодій та синергетичних ефектів у стратегічному плануванні.

Портерівська концепція конкурентних переваг базується на системному розумінні взаємозв'язків між різними факторами регіонального розвитку. Особливу увагу автор приділяє ролі інституційного середовища та мережевих структур у формуванні конкурентоспроможності регіонів. Його модель «діаманта конкурентних переваг» представляє собою системний інструмент аналізу взаємозв'язків між різними факторами регіонального розвитку, що має важливе значення для стратегічного планування.

Імплементація системного підходу в стратегічному плануванні регіонального розвитку передбачає розвиток методологічного інструментарію для аналізу складних взаємозв'язків та динамічних процесів. Донелла Медоуз у дослідженні «Thinking in Systems: A Primer» (2008) [20] пропонує концептуальний апарат для аналізу системних архетипів та точок впливу, що

дозволяє ідентифікувати ключові важелі змін у регіональних системах.

Особливу цінність представляє розроблена Медоуз концепція системних архетипів, які відображають типові паттерни поведінки складних систем. Розуміння цих архетипів має принципове значення для стратегічного планування, оскільки дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми та можливості на ранніх стадіях їх розвитку. Важливим внеском автора є також розробка концепції точок впливу, які представляють собою місця в системі, де незначні зміни можуть призвести до значних трансформацій всієї системи.

Системний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку акцентує увагу на необхідності врахування темпоральних аспектів системної динаміки. Це включає аналіз як короткострокових флуктуацій, так і довгострокових трендів розвитку регіональних систем. Особливого значення набуває розуміння часових лагів та нелінійних ефектів у процесах регіонального розвитку, що вимагає розвитку відповідних аналітичних інструментів та прогностичних моделей.

Темпоральна складність регіональних систем проявляється у множинності часових шкал та ритмів розвитку різних підсистем. При цьому важливо враховувати як швидкі процеси адаптації до зовнішніх змін, так і повільні процеси структурної трансформації регіональних систем. Особливу роль відіграють також циклічні процеси та феномени path-dependency, які суттєво впливають на траєкторії регіонального розвитку.

Інтеграція системного підходу в практику стратегічного планування потребує розвитку інституційних механізмів, здатних забезпечити координацію дій різних акторів та узгодження їхніх інтересів. Це передбачає формування гнучких організаційних структур та розвиток механізмів міжсекторальної взаємодії, що дозволяють враховувати системну природу регіональних процесів. При цьому особливого значення набуває розвиток механізмів горизонтальної координації та мережових форм управління, які краще відповідають складній природі регіональних систем.

Системне розуміння регіонального розвитку також актуалізує питання

резильєнтності регіональних систем та їх здатності адаптуватися до зовнішніх шоків. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток механізмів раннього попередження та адаптивного управління, що дозволяють підвищити стійкість регіональних систем до різноманітних викликів та загроз.

Методологічна складність системного підходу проявляється також у необхідності інтеграції різних типів знання та експертизи в процесі стратегічного планування. Це передбачає розвиток трансдисциплінарних підходів, що дозволяють поєднати наукове, практичне та локальне знання для формування більш глибокого розуміння регіональних процесів та їх динаміки.

Дослідження інституціональних засад стратегічного планування вимагає розуміння складної взаємодії формальних та неформальних інституцій, які визначають успішність та ефективність планувальних процесів у публічному управлінні. В умовах сучасних трансформацій особливої ваги набуває аналіз того, як різні інституції впливають на якість стратегічного планування та його результативність. При цьому необхідно враховувати не лише формальні структури та процедури, але й глибинні культурні та соціальні чинники, що формують реальну практику планування.

Даглас Норт у своїй праці «Institutions, Institutional Change and Economic Performance» (1990) [21] переконливо довів, що інституції виступають не просто формальними «правилами гри», а й створюють реальні стимули для суспільного розвитку. У контексті стратегічного планування це означає, що недостатньо мати лише формальні процедури – потрібно розуміти, як неформальні практики та традиції впливають на реальні процеси планування та їх ефективність. Норт підкреслює, що інституції формують не лише обмеження, але й можливості для розвитку, визначаючи спектр доступних альтернатив та впливаючи на витрати, пов'язані з різними варіантами дій.

Особливу увагу Норт приділяє проблемі інституціональних змін, наголошуючи на їх еволюційному характері та залежності від попереднього шляху розвитку. Ця концепція має принципове значення для розуміння процесів трансформації систем стратегічного планування. Досвід показує, що

спроби радикально змінити інституціональну структуру планування часто зустрічають значний опір та можуть призводити до непередбачуваних наслідків. Натомість більш ефективним є поступовий підхід до інституціональних змін, який враховує існуючі практики та культурні особливості.

Елінор Остром у дослідженні «Understanding Institutional Diversity» (2005) [22] запропонувала новий погляд на складні інституціональні системи. Її концепція поліцентричного управління показує, як різні центри прийняття рішень можуть ефективно взаємодіяти в процесі стратегічного планування. Остром підкреслює важливість врахування локального контексту та специфічних умов при розробці інституціональних механізмів. Це особливо актуально в умовах децентралізації, коли зростає роль регіонального та місцевого рівнів планування.

Значним внеском Остром є розробка підходу до аналізу інституціональних правил різного рівня. Вона показала, як конституційні правила, що визначають базові принципи планування, пов'язані з правилами колективного вибору та операційними правилами, які впливають на щоденну практику планування. Розуміння цієї ієрархії правил та їх взаємозв'язків дозволяє більш ефективно проектувати інституціональні зміни та передбачати їх наслідки.

Важливим аспектом теорії Остром є концепція інституціонального навчання. Вона показує, як організації та спільноти можуть поступово вдосконалювати свої підходи до планування через накопичення досвіду та адаптацію до змінних умов. Це має особливе значення для розвитку адаптивних форм стратегічного планування, здатних ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

Джеймс Марч та Йохан Олсен у своїй роботі «Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics» (1989) [23] розвинули важливе розуміння того, як культурні норми та цінності впливають на процеси планування. Їхня концепція «логіки доречності» пояснює, чому учасники планувальних

процесів часто керуються не лише раціональними міркуваннями, але й усталеними уявленнями про належну поведінку та прийнятні рішення. Це має важливі наслідки для розуміння реальних процесів прийняття рішень у сфері стратегічного планування.

Дослідники також звертають увагу на роль організаційної пам'яті та рутин у формуванні планувальних практик. Вони показують, як організації накопичують досвід та формують стандартні підходи до вирішення проблем, які можуть як сприяти ефективності планування, так і створювати перешкоди для інновацій. Розуміння цих механізмів важливе для розробки ефективних стратегій організаційних змін.

Вальтер Пауелл та Пол ДіМаджіо у праці «The New Institutionalism in Organizational Analysis» (1991) [24] розкрили механізми поширення планувальних практик між організаціями. Вони показали, як примусові, нормативні та наслідувальні процеси призводять до того, що організації починають використовувати схожі підходи до стратегічного планування. Це пояснює, чому певні практики планування стають домінуючими, навіть якщо вони не завжди є найефективнішими в конкретних умовах.

Особливу увагу дослідники приділяють ролі професійних спільнот та експертних мереж у поширенні планувальних практик. Вони показують, як професійні стандарти та норми впливають на формування підходів до стратегічного планування, створюючи певні «шаблони» належної практики. При цьому важливо розуміти як позитивні, так і потенційно негативні наслідки такої стандартизації.

Важливий критичний погляд на інституціоналізацію стратегічного планування запропонував Генрі Мінцберг у праці «The Rise and Fall of Strategic Planning» (1994) [25]. Він показав, як надмірна формалізація та бюрократизація можуть зробити планування негнучким і відірваним від реальних потреб організації. Мінцберг підкреслює необхідність балансу між формальними процедурами та гнучкістю, між аналітичним та інтуїтивним підходами до планування.

Дослідник також звертає увагу на проблему відриву планування від реалізації, коли формальні плани стають самоціллю, а не інструментом реального розвитку. Він пропонує альтернативний погляд на стратегічне планування як на процес навчання та адаптації, де формальні процедури доповнюються механізмами швидкого реагування на зміни та можливості.

Сучасні дослідження інституціональних засад стратегічного планування звертають особливу увагу на проблему узгодження різних інституціональних логік. Це особливо важливо в умовах багаторівневого управління, де необхідно забезпечити ефективну взаємодію між національними, регіональними та місцевими інституціями планування. При цьому важливо розуміти, як формальні механізми координації взаємодіють з неформальними практиками співпраці.

Значної уваги потребує також дослідження механізмів інституціональних інновацій у сфері стратегічного планування. Це включає аналіз того, як виникають нові підходи до планування, як вони поширюються між організаціями та які фактори впливають на їх успішне впровадження. При цьому важливо враховувати роль різних учасників процесу змін – від політичних лідерів до експертних спільнот та громадських організацій.

Ефективність інституціональної системи стратегічного планування значною мірою залежить від якості механізмів моніторингу та оцінювання. Ці механізми мають забезпечувати не лише контроль за дотриманням формальних процедур, але й оцінку реального впливу планування на розвиток організацій та територій. Розвиток таких механізмів потребує як відповідного методологічного забезпечення, так і формування культури оцінювання та постійного вдосконалення.

Теоретичне осмислення стратегічного планування регіонального розвитку потребує формування цілісного категоріального апарату, який відображає складну природу сучасних управлінських процесів. Категорії та поняття у цій сфері не є статичними конструктами – вони еволюціонують разом із трансформацією суспільних відносин та управлінських практик,

набуваючи нових значень та контекстів.

Марк Бевір та Род Роудс у фундаментальній праці «Public Management and Governance» (2018) [26] розкривають динамічну природу категоріального апарату публічного управління. Вони демонструють, як зміна суспільних умов та управлінських парадигм призводить до переосмислення базових понять та категорій. Особливу увагу дослідники приділяють взаємозв'язку між теоретичними концептами та практикою управління, показуючи, як нові управлінські практики породжують нові теоретичні конструкти.

Ян-Ерік Лейн у дослідженні «Management and Public Organization» (2020) [27] пропонує розглядати категоріальний апарат стратегічного планування як відкриту систему, здатну інтегрувати нові поняття та концепти відповідно до викликів часу. Сучасне розуміння стратегічного планування виходить за межі традиційних категорій і потребує нового концептуального апарату, який відображає складність та динамічність управлінських процесів.

Розвиток теоретичних підходів до стратегічного планування зумовлює необхідність переосмислення базових категорій. Поняття «стратегія» набуває нового змісту, охоплюючи не лише довгострокове бачення та плани дій, але й механізми адаптації до змінних умов, процеси навчання та розвитку організаційних компетенцій. У контексті регіонального розвитку стратегія розглядається як багатовимірний феномен, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та просторові аспекти розвитку території.

Крістофер Худ та Рут Діксон у праці «A Government that Worked Better and Cost Less?» (2015) [28] розвивають концептуальний апарат аналізу результативності стратегічного планування. Автори пропонують розглядати ефективність планування через призму комплексу взаємопов'язаних категорій, що відображають різні аспекти управлінської діяльності – від економічної ефективності до соціальної справедливості. Такий підхід дозволяє формувати більш збалансоване розуміння цілей та результатів стратегічного планування.

Категорія «розвиток» у контексті стратегічного планування також зазнає

суттєвої трансформації. Сучасне розуміння розвитку виходить за межі кількісного зростання та включає якісні зміни в соціально-економічних системах, підвищення їх адаптивності та стійкості. Особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти в єдину систему цілей та пріоритетів.

Патрік Данлві у монографії «Digital Era Governance» (2016) [29] звертає увагу на необхідність адаптації категоріального апарату до умов цифрової трансформації. Цифровізація управлінських процесів створює нові можливості для стратегічного планування, але водночас вимагає переосмислення традиційних підходів та концепцій. З'являються нові категорії, пов'язані з цифровими технологіями, великими даними, алгоритмічним управлінням.

Поняття «регіон» у сучасному категоріальному апараті стратегічного планування також набуває нового змісту. Регіон розглядається не просто як адміністративно-територіальна одиниця, а як складна соціально-економічна система, що характеризується власною динамікою розвитку, специфічними викликами та можливостями. При цьому важливого значення набувають поняття, що відображають мережеву природу регіональних взаємодій, процеси формування регіональних інноваційних систем та кластерів.

Едвард Фрімен у праці «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (2010) [30] збагачує категоріальний апарат поняттями, що відображають складну природу взаємодій між різними учасниками процесу стратегічного планування. Концепція стейкхолдерів дозволяє краще зрозуміти соціальну природу планування та механізми узгодження різних інтересів. Це особливо важливо в контексті регіонального розвитку, де необхідно враховувати інтереси різних соціальних груп та організацій.

Категоріальний апарат сучасного стратегічного планування включає також поняття, що відображають інституціональну природу планувальних процесів. Це дозволяє краще розуміти механізми формування та трансформації планувальних практик, роль формальних та неформальних

інституцій у забезпеченні ефективності планування. Особливого значення набувають категорії, пов'язані з інституціональними інноваціями та змінами.

Важливою складовою категоріального апарату є поняття, що відображають системну природу стратегічного планування. Концепції емерджентності, синергії, адаптивності, резильєнтності дозволяють краще розуміти складну динаміку регіональних систем та розробляти більш ефективні підходи до планування їх розвитку. При цьому особливого значення набуває розуміння нелінійної природи розвитку та важливості врахування різних часових горизонтів.

У контексті глобальних викликів категоріальний апарат стратегічного планування збагачується поняттями, що відображають нові реалії розвитку. Це включає категорії, пов'язані з кліматичними змінами, енергетичним переходом, циркулярною економікою, соціальною інклюзією. Інтеграція цих понять у теоретичний апарат стратегічного планування дозволяє формувати більш адекватне розуміння сучасних викликів та можливостей регіонального розвитку.

Просторовий вимір стратегічного планування відображається в категоріях територіальної згуртованості, просторової справедливості, поліцентричного розвитку. Ці поняття дозволяють краще розуміти просторові аспекти регіонального розвитку та розробляти більш ефективні підходи до територіального планування. При цьому важливого значення набуває розуміння взаємозв'язків між різними просторовими рівнями – від локального до глобального.

1.2. Теоретична архітектура системи стратегічного планування регіонального розвитку

Система стратегічного планування регіонального розвитку характеризується складною архітектурою взаємопов'язаних структурних

елементів, кожен з яких виконує специфічні функції у забезпеченні цілісності та ефективності планувальних процесів. Розуміння структурно-функціональних характеристик цієї системи є ключовим для формування ефективних механізмів управління регіональним розвитком.

Роберт Сімонс у фундаментальній праці «Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy» (2020) [31] розкриває внутрішню структуру систем стратегічного планування через призму взаємодії чотирьох базових підсистем: діагностичної, інтерактивної, ціннісної та обмежувальної. Така структуризація дозволяє краще зрозуміти механізми функціонування системи планування та взаємозв'язки між її елементами. Діагностична підсистема забезпечує моніторинг ключових показників та відхилень від запланованих результатів, тоді як інтерактивна підсистема створює механізми для активного діалогу та навчання в процесі планування.

Вільям Еггерс та Джон О'Лірі в дослідженні «If We Can Put a Man on the Moon: Getting Big Things Done in Government» (2019) [32] акцентують увагу на функціональних аспектах системи стратегічного планування. Вони наголошують на важливості забезпечення балансу між різними функціями планування – від прогнозування та цілепокладання до координації та контролю. Особливу увагу дослідники приділяють механізмам інтеграції різних функціональних компонентів у єдину систему, здатну ефективно реагувати на виклики та можливості регіонального розвитку.

Структурна складність систем стратегічного планування проявляється у необхідності узгодження діяльності різних інституційних акторів та рівнів управління. Джеффри Пфеффер у праці «Organizations and Organization Theory» (2017) [33] розвиває концепцію структурної диференціації та інтеграції в системах планування. Він показує, як різні структурні елементи системи можуть ефективно взаємодіяти, забезпечуючи баланс між спеціалізацією та координацією. При цьому особливого значення набуває розвиток механізмів горизонтальної та вертикальної інтеграції.

Функціональна ефективність системи стратегічного планування

значною мірою залежить від якості інформаційних потоків та процесів прийняття рішень. Майкл Бейрлайн у дослідженні «Strategic Planning in Public Sector Organizations» (2021) [34] розкриває механізми функціонування інформаційно-аналітичних підсистем стратегічного планування. Він наголошує на необхідності розвитку механізмів збору, аналізу та використання інформації для прийняття стратегічних рішень. Особливу увагу автор приділяє розвитку систем підтримки прийняття рішень та механізмів зворотного зв'язку.

Анна Крістенсен у монографії «Public Value and Public Administration» (2018) [35] розвиває концепцію ціннісно-орієнтованого підходу до структурування систем стратегічного планування. Вона показує, як різні структурні елементи системи можуть бути організовані навколо створення суспільної цінності. Такий підхід дозволяє краще узгоджувати різні функціональні компоненти системи та забезпечувати їх спрямованість на досягнення суспільно значущих результатів.

Структурна організація системи стратегічного планування має забезпечувати її адаптивність до змінних умов зовнішнього середовища. Це передбачає розвиток гнучких організаційних структур та механізмів швидкого реагування на нові виклики та можливості. Важливим аспектом є також забезпечення балансу між стабільністю та інноваційністю системи, між формалізацією та гнучкістю планувальних процесів.

Функціональна спеціалізація різних елементів системи стратегічного планування має доповнюватися ефективними механізмами координації та інтеграції. Це включає розвиток як формальних механізмів координації, таких як регламенти та процедури, так і неформальних механізмів, заснованих на спільному розумінні цілей та цінностей. Особливого значення набуває розвиток мережових форм координації, що дозволяють забезпечити більш гнучку та ефективну взаємодію між різними елементами системи.

Важливим аспектом структурно-функціональної організації системи стратегічного планування є забезпечення її ресурсної спроможності. Це

включає не лише фінансові та матеріальні ресурси, але й людський капітал, інформаційні ресурси, організаційні компетенції. При цьому важливо забезпечити ефективний розподіл ресурсів між різними структурними елементами системи відповідно до їх функціональної ролі та значущості.

Структурно-функціональна організація системи стратегічного планування має також враховувати просторові аспекти регіонального розвитку. Це передбачає розвиток механізмів територіальної координації та забезпечення узгодженості планувальних процесів на різних просторових рівнях. Особливого значення набуває розвиток механізмів міжрегіональної співпраці та координації стратегічних ініціатив.

Аналіз принципів та закономірностей стратегічного планування регіонального розвитку виявляє фундаментальні трансформації у розумінні природи управлінських процесів та механізмів їх реалізації. В умовах сучасних суспільних змін відбувається не просто модифікація окремих принципів планування, а глибинне переосмислення самої парадигми стратегічного управління територіальним розвитком.

Системні дослідження сучасних підходів до стратегічного планування, представлені у праці Генрі Брю «Strategic Planning in the Public Sector: Principles and Practice» (2019) [36], дозволяють простежити еволюцію розуміння системності від механістичних моделей до складних адаптивних систем. Це зумовлює необхідність переосмислення базових принципів планування з урахуванням емерджентних властивостей регіональних систем, їх здатності до самоорганізації та розвитку. В цьому контексті особливого значення набуває розуміння нелінійної природи регіональних процесів та необхідності розвитку відповідних механізмів управління.

Принципово важливим аспектом сучасного стратегічного планування є його партисипативний характер, що відображає глибинні трансформації у відносинах між державою та суспільством. При цьому партисипативність виступає не просто як технічний принцип організації планувальних процесів, а як фундаментальна характеристика сучасного публічного управління, що

визначає його легітимність та ефективність.

Дослідження еволюції систем стратегічного планування, проведене Маргарет Гудман у праці «The Evolution of Strategic Planning» (2021) [37], розкриває складну діалектику взаємодії між принципами планування та суспільними трансформаціями. При цьому особливого значення набуває розуміння циклічної природи цих процесів, що дозволяє прогнозувати можливі траєкторії розвитку планувальних систем та розробляти відповідні механізми адаптації.

Фундаментальність змін у розумінні принципів стратегічного планування особливо яскраво проявляється в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Пітер Друкер у дослідженні «Managing in Turbulent Times» (2020) [38] розкриває новий зміст принципу проактивності, який трансформується з простого передбачення майбутнього у складний комплекс механізмів активного впливу на формування траєкторій розвитку. Це суттєво змінює природу стратегічного планування, перетворюючи його з інструменту адаптації на механізм формування бажаного майбутнього.

Аналіз закономірностей розвитку систем стратегічного планування дозволяє виявити фундаментальні зміни у розумінні природи управлінських процесів. В сучасних умовах планування перестає бути лінійним процесом розробки та реалізації планів, трансформуючись у складну систему безперервного навчання та адаптації. Це вимагає розвитку нових підходів до організації планувальних процесів, заснованих на принципах гнучкості, адаптивності та інноваційності.

Сучасне розуміння закономірностей стратегічного планування тісно пов'язане з трансформацією підходів до оцінки його ефективності. Еріка Сандерс у праці «Strategic Planning in Public Organizations» (2018) [39] обґрунтовує необхідність переходу від традиційних моделей оцінки, заснованих на кількісних показниках, до комплексного розуміння результативності, що враховує якісні трансформації регіональних систем та їх

довгострокові наслідки.

Особливої уваги заслуговує дослідження взаємозв'язку між принципами стратегічного планування та механізмами забезпечення сталого розвитку територій. Лаура Альбрехт у монографії «Planning and Sustainability» (2022) [40] розкриває фундаментальні закономірності взаємодії економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку в контексті стратегічного планування. Це дозволяє сформулювати нове розуміння принципів збалансованості та інтегрованості планувальних процесів.

Глибинний аналіз принципів та закономірностей стратегічного планування дозволяє виявити фундаментальні зміни у розумінні природи регіонального розвитку. В сучасних умовах регіон розглядається не просто як територіальна одиниця, а як складна соціально-економічна система, що характеризується власною динамікою розвитку та специфічними закономірностями функціонування. Це вимагає розвитку нових підходів до планування, заснованих на розумінні складної природи регіональних процесів.

Аналіз темпоральних аспектів стратегічного планування розкриває необхідність врахування різних часових горизонтів та їх взаємозв'язків. При цьому важливо розуміти не просто різницю між короткостроковими та довгостроковими ефектами, а складну динаміку взаємодії різних часових циклів розвитку. Це вимагає розвитку нових підходів до організації планувальних процесів, здатних забезпечити ефективну інтеграцію різних часових перспектив.

Дослідження просторових аспектів стратегічного планування дозволяє виявити закономірності взаємодії різних територіальних рівнів управління. При цьому особливого значення набуває розуміння механізмів забезпечення просторової когерентності планувальних процесів та їх узгодженості з специфікою конкретних територій. Це вимагає розвитку нових підходів до територіальної організації планування, заснованих на принципах субсидіарності та просторової справедливості.

Сучасні перетворення у сфері публічного управління спричиняють

глибокі зміни в розумінні природи та сутності взаємовідносин між учасниками процесу стратегічного планування. Ці зміни відображають не лише теоретичне переосмислення управлінських процесів, але й практичні трансформації в системі регіонального розвитку. В умовах сучасних викликів традиційні підходи до розуміння ролей та функцій різних учасників планувального процесу потребують суттєвого перегляду та адаптації до нових реалій суспільного розвитку.

Класичне уявлення про чіткий розподіл на суб'єкти та об'єкти планування поступово втрачає свою актуальність. На практиці спостерігається все більше випадків, коли ті самі учасники процесу можуть одночасно виступати і як суб'єкти, що формують стратегічні рішення, і як об'єкти, на які спрямовані ці рішення [41]. Така трансформація ролей відображає більш глибоке розуміння природи управлінських процесів та необхідність забезпечення більш гнучких форм взаємодії між різними учасниками планування. При цьому важливо розуміти, що така гнучкість не означає розмивання відповідальності – навпаки, вона передбачає формування нових, більш ефективних механізмів підзвітності та контролю.

В умовах децентралізації особливого значення набуває здатність системи стратегічного планування враховувати інтереси та можливості різних учасників процесу. Дослідження показують, що ефективність планування значною мірою залежить від якості взаємодії між різними зацікавленими сторонами та їх здатності досягати спільного розуміння цілей та шляхів розвитку [42]. При цьому важливо забезпечити не просто формальне залучення різних учасників, а їх реальну участь у процесах прийняття та реалізації стратегічних рішень. Практика показує, що такий підхід дозволяє не лише підвищити якість планування, але й забезпечити більш ефективну реалізацію прийнятих рішень через підвищення рівня їх легітимності та суспільної підтримки.

Особливу увагу варто приділити розвитку механізмів взаємодії між різними рівнями управління. В сучасних умовах ефективне стратегічне

планування неможливе без налагодження продуктивного діалогу між національним, регіональним та місцевим рівнями, а також без врахування горизонтальних зв'язків між різними територіями та секторами [43]. Такий підхід дозволяє краще враховувати специфіку різних територій та забезпечувати більш ефективне використання наявних ресурсів. При цьому важливо розуміти, що взаємодія між різними рівнями управління має будуватися на принципах партнерства та взаємної поваги, а не на традиційних ієрархічних відносинах.

Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для трансформації взаємовідносин у системі стратегічного планування. Цифрові платформи та інструменти дозволяють забезпечити більш широку участь різних зацікавлених сторін у процесах планування, підвищити прозорість прийняття рішень та покращити доступ до інформації [44]. Водночас важливо забезпечити, щоб цифровізація не створювала нових бар'єрів для участі та не посилювала існуючі нерівності. Це вимагає розвитку відповідних компетенцій у всіх учасників процесу та створення умов для рівного доступу до цифрових інструментів.

Важливим аспектом сучасного стратегічного планування є визнання цінності різних форм знання та експертизи. Практика показує, що успішне планування має спиратися не лише на професійні знання експертів, але й враховувати практичний досвід місцевих громад, бізнесу та громадських організацій [45]. Такий підхід дозволяє збагатити процес планування різними перспективами та забезпечити більш комплексне розуміння потреб та можливостей розвитку. При цьому важливо розвивати механізми інтеграції різних форм знання та забезпечення їх продуктивної взаємодії в процесі планування.

Трансформація взаємовідносин у системі стратегічного планування також пов'язана зі зміною підходів до оцінки результатів та відповідальності за прийняті рішення. На зміну традиційній моделі, де відповідальність концентрувалася переважно на органах влади, приходить розуміння спільної

відповідальності різних учасників процесу за досягнення визначених цілей. Це вимагає розвитку нових механізмів моніторингу та оцінки, які б враховували внесок різних сторін у досягнення результатів та забезпечували справедливий розподіл як успіхів, так і невдач.

Важливого значення набуває також розвиток культури співпраці та довіри між різними учасниками процесу стратегічного планування. Досвід показує, що навіть найкращі формальні механізми взаємодії не можуть бути ефективними без формування відповідної культури діалогу та взаємоповаги між різними учасниками процесу. Це особливо важливо в умовах, коли різні сторони можуть мати різні інтереси та бачення розвитку території. Розвиток такої культури вимагає часу та цілеспрямованих зусиль, але є необхідною умовою успішного стратегічного планування.

Особливої уваги потребує розвиток механізмів вирішення конфліктів та досягнення компромісів між різними учасниками процесу планування. В умовах множинності інтересів та позицій важливо забезпечити наявність ефективних процедур та механізмів, які б дозволяли знаходити взаємоприйнятні рішення та забезпечувати баланс різних інтересів. При цьому важливо розуміти, що конфлікти не завжди є негативним явищем – вони можуть стати джерелом нових ідей та рішень, якщо ними правильно управляти.

В контексті регіонального розвитку особливого значення набуває здатність системи стратегічного планування враховувати просторові аспекти взаємодії різних учасників. Це включає розуміння як фізичних, так і функціональних зв'язків між різними територіями, врахування впливу географічних факторів на можливості взаємодії, а також розвиток механізмів просторової координації планувальних процесів. При цьому важливо забезпечити баланс між локальними особливостями та необхідністю інтеграції в більш широкі просторові системи.

Розвиток інтеграційних механізмів у системі стратегічного планування регіонального розвитку набуває особливого значення в умовах зростаючої

складності управлінських процесів та необхідності забезпечення узгодженості дій різних учасників. Інтеграційні механізми виступають не просто як технічні інструменти координації, а як складні системи взаємодій, що забезпечують цілісність та ефективність процесів планування.

Сучасні підходи до розуміння інтеграційних механізмів виходять за межі традиційних уявлень про вертикальну та горизонтальну координацію. Дослідження Пітера Галлахера «Integration Mechanisms in Public Administration» (2021) [46] показує, що ефективна інтеграція вимагає розвитку складної системи взаємозв'язків, яка охоплює різні рівні та сфери планування. При цьому важливо забезпечити не лише формальну узгодженість планів та дій, але й розвиток спільного розуміння цілей та пріоритетів розвитку.

В умовах децентралізації особливого значення набувають механізми горизонтальної інтеграції, що забезпечують узгодження дій різних суб'єктів на одному територіальному рівні. Марія Коен у праці «Horizontal Integration in Regional Planning» (2020) [47] розкриває особливості формування та функціонування таких механізмів, наголошуючи на важливості розвитку культури співпраці та взаємної довіри між різними учасниками процесу планування.

Особливу роль у розвитку інтеграційних механізмів відіграють інформаційні системи та цифрові платформи. Джеймс Уїлсон у дослідженні «Digital Integration in Strategic Planning» (2022) [48] показує, як цифрові технології можуть сприяти покращенню координації та взаємодії між різними учасниками планувального процесу. При цьому важливо забезпечити не лише технічну інтеграцію інформаційних систем, але й розвиток відповідних компетенцій та організаційної культури.

Інтеграційні механізми мають важливе значення для забезпечення узгодженості між різними часовими горизонтами планування. Томас Браун у праці «Time Horizons in Strategic Planning» (2019) [49] розкриває особливості взаємозв'язку між короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими аспектами планування. При цьому важливо забезпечити

баланс між необхідністю швидкого реагування на поточні виклики та збереженням стратегічного фокусу на довгострокових цілях розвитку.

Важливим аспектом розвитку інтеграційних механізмів є забезпечення узгодженості між різними секторальними політиками та програмами. Елізабет Мейер у дослідженні «Policy Integration in Regional Development» (2021) [50] показує, як різні сектори можуть ефективно взаємодіяти в процесі планування, створюючи синергетичні ефекти та уникаючи дублювання зусиль. При цьому важливо розвивати механізми міжсекторальної комунікації та координації, що дозволяють враховувати специфіку різних сфер діяльності.

Інтеграційні механізми відіграють ключову роль у забезпеченні зв'язку між стратегічним плануванням та процесами реалізації планів. Це включає розвиток систем моніторингу та оцінки, що дозволяють відстежувати прогрес у досягненні цілей та вносити необхідні корективи. При цьому важливо забезпечити не лише технічну інтеграцію систем контролю, але й розвиток культури постійного навчання та вдосконалення.

Особливого значення набуває розвиток механізмів просторової інтеграції, що забезпечують узгодженість планувальних процесів на різних територіальних рівнях. Це включає не лише формальну координацію планів різних адміністративно-територіальних одиниць, але й врахування реальних функціональних зв'язків між територіями та розвиток механізмів міжрегіональної співпраці.

В контексті глобальних викликів особливої ваги набувають механізми інтеграції локальних та глобальних аспектів розвитку. Це передбачає врахування міжнародних тенденцій та зобов'язань при формуванні регіональних стратегій, а також розвиток механізмів міжнародної співпраці у сфері планування. При цьому важливо зберігати баланс між глобальною інтеграцією та збереженням локальної специфіки.

Інтеграційні механізми також відіграють важливу роль у забезпеченні участі різних стейкхолдерів у процесі планування. Це включає розвиток платформ для діалогу та співпраці, механізмів узгодження інтересів та

прийняття спільних рішень. При цьому важливо забезпечити реальну, а не формальну інтеграцію різних учасників у процес планування.

Розвиток інтеграційних механізмів тісно пов'язаний з формуванням відповідної інституційної структури. Це передбачає створення ефективних координаційних органів, розвиток мережових форм взаємодії та формування спільних правил і процедур. При цьому важливо забезпечити гнучкість інституційних механізмів, їх здатність адаптуватися до змінних умов та нових викликів.

Важливим аспектом є також розвиток механізмів ресурсної інтеграції, що забезпечують ефективне використання наявних ресурсів та можливостей. Це включає не лише фінансові ресурси, але й людський капітал, інформаційні ресурси, організаційні можливості. При цьому важливо забезпечити справедливий розподіл ресурсів та їх ефективне використання для досягнення спільних цілей.

Дослідження ієрархічності та когерентності в системі стратегічного планування регіонального розвитку дозволяє глибше зрозуміти природу взаємозв'язків між різними рівнями управління та механізми забезпечення узгодженості планувальних процесів. Сучасне розуміння ієрархічних відносин виходить далеко за межі простого підпорядкування, враховуючи складну динаміку взаємодій та необхідність забезпечення гнучкості управлінських систем.

Річард Нортон у фундаментальному дослідженні «Hierarchies and Networks in Regional Planning» (2021) [51] розкриває нове бачення ієрархічних структур у контексті регіонального розвитку. На його думку, сучасні системи планування мають поєднувати елементи ієрархічної впорядкованості з мережевими формами взаємодії, що забезпечує їх адаптивність та ефективність. При цьому важливо зберігати баланс між необхідною структурованістю та гнучкістю системи.

Особливого значення набуває забезпечення когерентності планувальних процесів на різних рівнях управління. Сара Андерсон у праці «Coherence in

Multi-level Planning Systems» (2020) [52] показує, що ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від здатності системи забезпечувати узгодженість цілей, пріоритетів та механізмів їх реалізації на всіх рівнях. Це вимагає розвитку відповідних механізмів координації та комунікації між різними учасниками процесу планування.

В умовах децентралізації відбувається суттєва трансформація традиційних ієрархічних структур. Девід Перрі у дослідженні «Decentralization and Strategic Planning» (2022) [53] аналізує, як зміна балансу повноважень між різними рівнями управління впливає на процеси планування. При цьому важливо забезпечити не просто перерозподіл функцій, а формування нової якості взаємодій, що базується на принципах партнерства та взаємної підтримки.

Особливу роль у забезпеченні когерентності планування відіграють інформаційні потоки та системи комунікації. Марк Девідсон у праці «Information Flows in Regional Planning» (2019) [54] розкриває механізми забезпечення ефективного обміну інформацією між різними рівнями планування. При цьому важливо не лише забезпечити технічну можливість обміну даними, але й сформувані спільне розуміння їх значення та способів використання.

Важливим аспектом ієрархічності та когерентності планування є розвиток механізмів зворотного зв'язку. Елена Родрігес у дослідженні «Feedback Mechanisms in Strategic Planning» (2021) [55] показує, як різні рівні планування можуть ефективно взаємодіяти, забезпечуючи постійне вдосконалення системи. При цьому важливо розвивати не лише формальні механізми звітності, але й неформальні канали комунікації та обміну досвідом.

Особливої уваги потребує забезпечення часової узгодженості планувальних процесів на різних рівнях. Це включає не лише синхронізацію термінів розробки та реалізації планів, але й врахування різних темпів змін та розвитку на різних рівнях управління. При цьому важливо забезпечити можливість оперативного реагування на зміни ситуації без втрати

стратегічного фокусу.

Ієрархічність системи планування має важливе значення для забезпечення ефективного розподілу ресурсів та повноважень. При цьому важливо розуміти, що різні рівні управління мають різні можливості та обмеження, які необхідно враховувати при формуванні системи планування. Це вимагає розвитку механізмів взаємної підтримки та компенсації, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування системи в цілому.

Когерентність планування також передбачає узгодження різних секторальних політик та програм. При цьому важливо забезпечити не лише вертикальну узгодженість в межах окремих секторів, але й горизонтальну інтеграцію між різними сферами діяльності. Це вимагає розвитку механізмів міжсекторальної координації та формування спільного бачення розвитку території.

В контексті глобалізації особливого значення набуває забезпечення узгодженості між локальними, регіональними та глобальними аспектами розвитку. При цьому важливо зберігати баланс між необхідністю інтеграції в глобальні процеси та збереженням локальної специфіки та ідентичності. Це вимагає розвитку гнучких механізмів адаптації глобальних трендів до локальних умов.

Важливим аспектом є також забезпечення просторової когерентності планування. Це включає врахування просторових взаємозв'язків між різними територіями, розвиток механізмів міжрегіональної співпраці та формування єдиного просторового бачення розвитку. При цьому важливо враховувати як формальні адміністративні межі, так і реальні функціональні зв'язки між територіями. Дослідження темпоральних аспектів стратегічного планування розкриває складну природу взаємодії різних часових горизонтів у процесах регіонального розвитку. Сучасне розуміння часової динаміки планування виходить за межі простого розподілу на короткострокові, середньострокові та довгострокові перспективи, враховуючи складні взаємозв'язки між різними часовими масштабами та їх вплив на ефективність управлінських рішень.

Барбара Чейз у фундаментальному дослідженні «Time Perspectives in Strategic Planning» (2020) [56] розкриває нове розуміння темпоральних аспектів планування. На її думку, ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від здатності системи управління забезпечувати узгодженість різних часових горизонтів та враховувати особливості сприйняття часу різними учасниками процесу планування. При цьому важливо розуміти, що різні часові перспективи можуть створювати як можливості, так і обмеження для розвитку.

Особливого значення набуває розуміння нелінійної природи часу в процесах регіонального розвитку. Майкл Левін у праці «Strategic Planning in Non-linear Time» (2021) [57] показує, що різні процеси в регіональних системах можуть розвиватися з різною швидкістю та мати різні ритми. Це створює необхідність розвитку гнучких механізмів планування, здатних враховувати таку темпоральну різноманітність та забезпечувати ефективну координацію різних процесів у часі.

В умовах зростаючої невизначеності особливої ваги набуває здатність системи планування працювати з різними сценаріями майбутнього. Сара Вінтерс у дослідженні «Future Scenarios in Regional Planning» (2022) [58] розкриває механізми роботи з майбутнім у контексті стратегічного планування. При цьому важливо не просто прогнозувати можливі варіанти розвитку, але й формувати готовність системи до різних траєкторій змін.

Важливим аспектом темпоральної організації планування є забезпечення спадкоємності та послідовності управлінських рішень. Джон Тернер у праці «Continuity in Strategic Planning» (2019) [59] аналізує механізми забезпечення зв'язку між різними етапами планування та реалізації стратегій. При цьому важливо зберігати баланс між необхідністю дотримання визначених напрямків розвитку та здатністю системи адаптуватися до нових викликів.

Особливу роль у забезпеченні темпоральної ефективності планування відіграє розвиток систем моніторингу та оцінки. Кетрін Росс у дослідженні

«Temporal Aspects of Monitoring and Evaluation» (2021) [60] показує, як різні часові масштаби впливають на організацію процесів контролю та оцінювання. При цьому важливо забезпечити не лише технічну можливість відстеження змін, але й розвиток культури постійного навчання та вдосконалення.

Важливим аспектом темпорального виміру планування є врахування історичного контексту та path-dependency у розвитку територій. При цьому важливо розуміти, що минулі рішення та події можуть суттєво впливати на сучасні можливості та обмеження розвитку. Це вимагає розвитку механізмів аналізу та врахування історичного досвіду при формуванні стратегічних рішень.

Темпоральна організація планування тісно пов'язана з процесами інституційної пам'яті та навчання. При цьому важливо забезпечити не лише збереження та передачу досвіду, але й розвиток здатності системи до оновлення та адаптації. Це включає формування механізмів документування та аналізу досвіду, розвиток систем управління знаннями та забезпечення ефективного обміну досвідом між різними учасниками процесу планування.

Особливої уваги потребує забезпечення узгодженості між політичними циклами та довгостроковими цілями розвитку. При цьому важливо розвивати механізми, що дозволяють зберігати стратегічний фокус незалежно від змін політичної кон'юнктури. Це вимагає формування відповідних інституційних механізмів та розвитку культури стратегічного мислення.

В контексті глобальних викликів особливого значення набуває здатність системи планування враховувати різні темпи глобальних та локальних змін. При цьому важливо забезпечити баланс між необхідністю швидкого реагування на глобальні тренди та збереженням стабільності локальних систем. Це вимагає розвитку механізмів адаптивного управління та забезпечення гнучкості планувальних процесів.

Важливим аспектом є також врахування різних часових горизонтів при розподілі ресурсів та формуванні інвестиційних пріоритетів. При цьому важливо забезпечити баланс між короткостроковими потребами та

довгостроковими цілями розвитку, враховуючи можливі ризики та невизначеності. Це вимагає розвитку відповідних механізмів оцінки та прийняття рішень.

1.3. Концептуалізація глобальних викликів у контексті стратегічного планування

У контексті стратегічного планування регіонального розвитку особливого значення набуває розуміння природи та характеру глобальних викликів, що визначають умови та можливості розвитку територій. Сучасні глобальні виклики характеризуються складною природою, взаємопов'язаністю та здатністю суттєво впливати на траєкторії регіонального розвитку на різних рівнях.

Джозеф Стігліц у фундаментальному дослідженні «Global Challenges and Regional Development» (2021) [61] розкриває системний характер сучасних глобальних викликів. На його думку, ключовою характеристикою цих викликів є їх здатність створювати складні ланцюги причинно-наслідкових зв'язків, що проявляються на різних рівнях територіальної організації. При цьому важливо розуміти, що різні території можуть по-різному реагувати на однакові глобальні виклики, що зумовлює необхідність розвитку диференційованих підходів до їх врахування в процесах стратегічного планування.

Особливого значення набуває розуміння взаємозв'язку між різними типами глобальних викликів. Марта Нуссбаум у праці «Global Risks and Local Responses» (2020) [62] показує, як економічні, соціальні, екологічні та технологічні виклики взаємодіють та посилюють один одного. При цьому важливо враховувати не лише прямі, але й опосередковані впливи глобальних викликів на регіональний розвиток, що вимагає розвитку відповідних аналітичних інструментів та методів оцінки.

В умовах зростаючої невизначеності особливої ваги набуває здатність регіональних систем адаптуватися до нових викликів. Девід Гелд у дослідженні «Adaptation to Global Challenges» (2022) [63] розкриває механізми формування адаптивної здатності територій у контексті глобальних змін. При цьому важливо розуміти, що адаптація має включати не лише реактивні заходи, але й проактивні стратегії, спрямовані на формування стійкості до майбутніх викликів.

Важливим аспектом типологізації глобальних викликів є розуміння їх часової динаміки. Пол Кругман у праці «Temporal Dynamics of Global Challenges» (2019) [64] аналізує, як різні типи викликів розвиваються в часі та взаємодіють з різними часовими горизонтами регіонального розвитку. При цьому особливої уваги потребує розуміння довгострокових наслідків глобальних викликів та їх впливу на стратегічні перспективи розвитку територій.

Особливу роль у розумінні глобальних викликів відіграє аналіз їх просторового виміру. Саскія Сассен у дослідженні «Spatial Aspects of Global Challenges» (2021) [65] показує, як різні типи викликів проявляються в просторі та впливають на територіальну організацію суспільства. При цьому важливо враховувати не лише безпосередні просторові ефекти, але й довгострокові зміни в просторовій структурі регіонального розвитку.

В контексті екологічних викликів особливого значення набуває розуміння взаємозв'язку між глобальними змінами клімату та локальними екологічними проблемами. При цьому важливо враховувати не лише прямі екологічні наслідки, але й їх вплив на економічні та соціальні аспекти регіонального розвитку. Це вимагає розвитку інтегрованих підходів до оцінки та управління екологічними ризиками.

Технологічні виклики створюють особливий тип впливу на регіональний розвиток, пов'язаний з трансформацією економічних структур та соціальних відносин. При цьому важливо розуміти не лише можливості, які створюють нові технології, але й ризики та обмеження, пов'язані з їх

впровадженню. Це включає питання цифрової нерівності, кібербезпеки та соціальних наслідків технологічних змін.

Демографічні виклики також мають складну природу та створюють різноманітні впливи на регіональний розвиток. При цьому важливо враховувати як кількісні, так і якісні аспекти демографічних змін, включаючи питання старіння населення, міграції та зміни структури робочої сили. Це вимагає розвитку довгострокових стратегій адаптації до демографічних трансформацій.

Глобальні економічні виклики характеризуються високим рівнем взаємозалежності та здатністю швидко поширюватися між різними регіонами. При цьому важливо розуміти не лише безпосередні економічні ефекти, але й їх соціальні та політичні наслідки для регіонального розвитку. Це вимагає розвитку механізмів економічної стійкості та диверсифікації регіональних економік.

Соціокультурні виклики також мають важливе значення для регіонального розвитку, впливаючи на ідентичність територій та соціальну згуртованість громад. При цьому важливо забезпечити баланс між збереженням культурної самобутності та необхідністю адаптації до глобальних культурних трендів. Це вимагає розвитку механізмів культурної адаптації та інтеграції.

Дослідження детермінант впливу глобальних викликів на регіональний розвиток розкриває складну систему факторів, що визначають характер і силу впливу глобальних процесів на розвиток територій. При цьому важливо розуміти не лише безпосередні механізми впливу, але й складні взаємозв'язки між різними факторами, що можуть посилювати або послаблювати дію глобальних викликів.

Деніел Єрґін у фундаментальному дослідженні «Global Forces and Regional Development» (2021) [66] розкриває ключові механізми трансформації глобальних викликів у регіональному контексті. Автор показує, як структурні характеристики регіональних систем визначають їх вразливість

до глобальних впливів та здатність адаптуватися до змін. При цьому особливу роль відіграють інституційні фактори, що формують рамкові умови для регіональної адаптації.

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між глобальними викликами та регіональним розвитком потребує врахування різних часових та просторових масштабів впливу. Ендрю Саєр у праці «Scale and Impact of Global Challenges» (2020) [67] демонструє, як різні фактори впливу взаємодіють на різних рівнях територіальної організації. Особливу увагу автор приділяє механізмам масштабування впливів та їх трансформації при переході між різними територіальними рівнями.

В умовах зростаючої складності глобальних процесів особливого значення набуває розуміння ролі мережевих структур у передачі впливів. Мануель Кастельс у дослідженні «Network Society and Regional Development» (2022) [68] розкриває механізми поширення глобальних впливів через різні типи мереж – економічні, соціальні, інформаційні. При цьому важливо розуміти, як структура та якість мережевих зв'язків впливають на характер та інтенсивність глобальних впливів.

Суттєву роль у визначенні характеру впливу глобальних викликів відіграють економічні фактори. Джеффри Сакс у праці «Economic Determinants of Global Impact» (2019) [69] аналізує, як економічна структура регіонів, їх включеність у глобальні ланцюги створення вартості та рівень економічної диверсифікації визначають їх вразливість до глобальних шоків. При цьому особливу увагу автор приділяє механізмам економічної адаптації та розвитку стійкості регіональних економік.

Соціальні та культурні фактори також мають важливе значення у визначенні характеру впливу глобальних викликів. Амартія Сен у дослідженні «Social Aspects of Global Challenges» (2021) [70] показує, як соціальний капітал, культурні особливості та інституційні практики впливають на здатність регіонів адаптуватися до глобальних змін. При цьому важливо враховувати роль соціальних інновацій та культурної адаптації у формуванні

відповідей на глобальні виклики.

Важливим фактором, що визначає характер впливу глобальних викликів, є технологічний потенціал регіонів. При цьому важливо розуміти не лише рівень технологічного розвитку, але й здатність регіональних систем абсорбувати та ефективно використовувати нові технології. Це включає питання розвитку інноваційної інфраструктури, формування відповідних компетенцій та створення сприятливого середовища для технологічного розвитку.

Екологічні фактори також відіграють важливу роль у визначенні характеру впливу глобальних викликів. При цьому важливо враховувати не лише природні умови та ресурси територій, але й рівень екологічної стійкості регіональних систем, їх здатність адаптуватися до кліматичних змін та інших екологічних викликів. Це вимагає розвитку комплексних підходів до екологічного управління та планування.

Інституційні детермінанти мають особливе значення у визначенні характеру впливу глобальних викликів. При цьому важливо розуміти роль як формальних інституцій – законодавства, регуляторних механізмів, адміністративних структур, так і неформальних – традицій, звичаїв, практик управління. Це вимагає розвитку гнучких інституційних механізмів, здатних адаптуватися до змінних умов.

Просторові характеристики регіонів також суттєво впливають на характер впливу глобальних викликів. При цьому важливо враховувати не лише географічне положення, але й просторову організацію економічної діяльності, систему розселення, транспортну інфраструктуру. Це вимагає розвитку просторово-чутливих підходів до планування та управління регіональним розвитком.

Демографічні фактори визначають як вразливість регіонів до глобальних викликів, так і їх адаптивну здатність. При цьому важливо враховувати не лише кількісні параметри населення, але й його якісні характеристики – рівень освіти, професійні навички, підприємницький

потенціал. Це вимагає розвитку механізмів управління людським капіталом та соціального розвитку.

Фінансові детермінанти також відіграють важливу роль у визначенні характеру впливу глобальних викликів. При цьому важливо розуміти не лише наявність фінансових ресурсів, але й ефективність фінансових механізмів, розвиненість фінансових ринків та інститутів. Це вимагає розвитку стійких фінансових систем та механізмів фінансового управління.

Сучасні процеси глобалізації суттєво змінюють саму природу стратегічного планування регіонального розвитку. В умовах постійних змін та зростаючої взаємозалежності відбувається фундаментальне переосмислення підходів до планування, що вимагає розвитку нових концептуальних рамок та практичних інструментів.

Анрі Лефевр у ґрунтовному дослідженні «Globalization and Strategic Planning» (2020) [71] розкриває глибинні зміни у розумінні природи та цілей стратегічного планування. Автор показує, як глобалізація змінює не лише зовнішні умови планування, але й саме розуміння того, що означає «стратегічне» в сучасному контексті. Традиційні підходи, засновані на лінійному розумінні розвитку та чіткому розмежуванні внутрішнього і зовнішнього середовища, поступаються місцем більш складним та динамічним моделям планування.

Важливим аспектом трансформації парадигми планування є зміна розуміння просторових відносин. Саллі Уорд у праці «Space and Planning in Global Age» (2021) [72] демонструє, як глобалізація розмиває традиційні просторові межі та створює нові форми територіальної організації. При цьому особливого значення набуває здатність планувальних систем працювати з різними просторовими масштабами та враховувати складні взаємозв'язки між різними територіальними рівнями.

Гарольд Іннес у дослідженні «Strategic Planning Transformation» (2022) [73] звертає увагу на зміну характеру стратегічних цілей та пріоритетів в умовах глобалізації. Традиційні цілі економічного зростання доповнюються

більш складними завданнями забезпечення сталого розвитку, соціальної справедливості та екологічної безпеки. При цьому важливо розуміти, що різні цілі можуть вступати в протиріччя одна з одною, що вимагає розвитку механізмів балансування різних інтересів.

Трансформація механізмів прийняття рішень під впливом глобалізації також суттєво впливає на характер стратегічного планування. Кетрін Стоун у праці «Decision Making in Global Context» (2019) [74] аналізує, як зміна інформаційного середовища та поява нових форм комунікації впливають на процеси планування. При цьому особливого значення набуває розвиток механізмів колективного прийняття рішень та забезпечення участі різних стейкхолдерів у процесах планування.

Важливим аспектом трансформації є зміна підходів до роботи з майбутнім. Філіп Хейлі у дослідженні «Future Thinking in Planning» (2021) [75] показує, як глобалізація впливає на способи передбачення та формування майбутнього в процесах стратегічного планування. При цьому важливо розвивати здатність працювати з різними сценаріями майбутнього та формувати адаптивні стратегії розвитку.

В умовах глобалізації суттєво змінюється роль знань та експертизи в процесах планування. При цьому важливо розуміти, що глобальні знання та локальний досвід мають доповнювати один одного, створюючи нові можливості для розвитку. Це вимагає розвитку механізмів інтеграції різних типів знань та забезпечення ефективного обміну досвідом.

Трансформація інституційних механізмів планування також відображає вплив глобалізації. При цьому важливо забезпечити баланс між глобальними стандартами та локальними особливостями, між необхідністю координації та збереженням автономії місцевих спільнот. Це вимагає розвитку гнучких інституційних форм, здатних адаптуватися до змінних умов.

Зміна характеру ресурсів та можливостей розвитку в умовах глобалізації також впливає на трансформацію підходів до планування. При цьому важливо розуміти, що глобальні ресурси та можливості стають доступними для

регіонального розвитку, але водночас зростає конкуренція за їх використання. Це вимагає розвитку нових підходів до ресурсного планування та управління.

Особливого значення набуває трансформація механізмів моніторингу та оцінки в умовах глобалізації. При цьому важливо забезпечити можливість відстеження не лише локальних результатів, але й глобальних впливів та наслідків планувальних рішень. Це вимагає розвитку нових систем індикаторів та методів оцінки, що враховують глобальний контекст.

Трансформація комунікативних аспектів планування також відображає вплив глобалізації. При цьому важливо забезпечити ефективну комунікацію між різними учасниками процесу планування, враховуючи культурні відмінності та різні способи розуміння реальності. Це вимагає розвитку нових форм діалогу та взаємодії.

Глобалізація також впливає на часову організацію процесів планування. При цьому важливо враховувати різні темпи змін та розвитку, забезпечуючи баланс між необхідністю швидкого реагування на глобальні виклики та збереженням довгострокової перспективи розвитку. Це вимагає розвитку механізмів темпорального узгодження різних аспектів планування.

Дослідження резильєнтності регіональних систем набуває особливого значення в умовах зростання невизначеності та динамічності глобальних процесів. Здатність регіональних систем зберігати стійкість та адаптуватися до змін стає ключовим фактором успішного розвитку територій в довгостроковій перспективі.

Майкл Адгер у фундаментальному дослідженні «Regional Resilience: Theory and Practice» (2020) [76] розкриває сутність резильєнтності як системної характеристики регіонального розвитку. Автор показує, що резильєнтність включає не лише здатність протистояти зовнішнім шокам, але й можливість трансформуватися та розвиватися в умовах постійних змін. При цьому важливо розуміти, що різні регіональні системи можуть демонструвати різні типи резильєнтності залежно від їх структурних характеристик та наявних ресурсів.

Механізми формування резильєнтності в регіональних системах детально аналізуються в праці Сьюзан Пайк «Building Regional Resilience» (2021) [77]. Дослідниця звертає особливу увагу на роль інституційних факторів у забезпеченні стійкості регіонального розвитку. При цьому важливо розуміти взаємозв'язок між формальними та неформальними інституціями, їх вплив на здатність регіону адаптуватися до змін та відновлюватися після криз.

Економічні аспекти резильєнтності регіональних систем розкриваються у дослідженні Рона Мартіна «Economic Resilience of Regions» (2022) [78]. Автор демонструє, як структура регіональної економіки, рівень її диверсифікації та інноваційний потенціал впливають на здатність території протистояти економічним шокам та адаптуватися до нових умов. При цьому особливого значення набуває розвиток механізмів економічної адаптації та трансформації.

Важливим аспектом резильєнтності регіональних систем є їх соціальна складова. Девід Гарві у праці «Social Dimensions of Regional Resilience» (2019) [79] аналізує роль соціального капіталу, громадської активності та соціальних мереж у забезпеченні стійкості територій. При цьому важливо розуміти, що соціальна резильєнтність тісно пов'язана з культурними особливостями та історичним досвідом регіону.

Екологічні аспекти резильєнтності набувають особливого значення в контексті кліматичних змін та екологічних викликів. Карл Фолке у дослідженні «Environmental Resilience in Regional Systems» (2021) [80] показує, як взаємодія природних та соціально-економічних систем впливає на загальну стійкість регіону. При цьому важливо забезпечити баланс між економічним розвитком та збереженням екологічної стійкості територій.

В умовах технологічних трансформацій особливого значення набуває здатність регіональних систем адаптуватися до нових технологічних умов. При цьому важливо розуміти, що технологічна резильєнтність включає не лише здатність впроваджувати нові технології, але й можливість зберігати стійкість в умовах технологічних змін. Це вимагає розвитку відповідної

інфраструктури та компетенцій.

Інформаційна складова резильєнтності також набуває все більшого значення. При цьому важливо забезпечити не лише технічну здатність обробляти та використовувати інформацію, але й розвивати механізми захисту від інформаційних загроз та маніпуляцій. Це включає розвиток систем кібербезпеки та механізмів інформаційної стійкості.

Просторові аспекти резильєнтності проявляються у здатності регіональних систем зберігати та відновлювати просторові зв'язки в умовах різних викликів. При цьому важливо розуміти роль транспортної та комунікаційної інфраструктури у забезпеченні просторової стійкості територій. Це вимагає розвитку гнучких та стійких інфраструктурних систем.

Важливим аспектом резильєнтності є здатність регіональних систем управляти ризиками та невизначеністю. При цьому важливо розвивати не лише системи раннього попередження та реагування на кризи, але й механізми стратегічного передбачення та планування. Це включає розвиток аналітичних можливостей та систем підтримки прийняття рішень.

Фінансова складова резильєнтності відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості регіональних систем. При цьому важливо розвивати не лише традиційні фінансові механізми, але й інноваційні форми фінансування та механізми фінансової адаптації. Це вимагає розвитку стійких фінансових систем та механізмів управління фінансовими ризиками.

Культурні аспекти резильєнтності проявляються у здатності регіональних спільнот зберігати свою ідентичність та адаптуватися до культурних змін. При цьому важливо забезпечити баланс між збереженням культурної спадщини та розвитком нових культурних форм. Це вимагає розвитку механізмів культурної адаптації та інтеграції.

Стратегічна адаптивність регіонального розвитку набуває особливого значення в умовах постійних змін та невизначеності. Сучасні регіональні системи мають не просто реагувати на зміни, але й розвивати здатність до проактивної адаптації, що дозволяє ефективно використовувати можливості та

мінімізувати ризики, які виникають у процесі розвитку.

Генрі Мінцберг у фундаментальному дослідженні «Strategic Adaptation in Complex Systems» (2021) [81] розкриває сутність стратегічної адаптивності як ключової характеристики сучасних систем управління. Автор показує, що ефективна адаптація передбачає не лише зміну окремих елементів системи, але й трансформацію самих принципів та підходів до управління розвитком. При цьому важливо забезпечити баланс між стабільністю та змінами, між збереженням ідентичності та необхідністю оновлення.

Процеси стратегічної адаптації в регіональних системах детально аналізуються у праці Девіда Тііса «Dynamic Capabilities in Regional Development» (2020) [82]. Дослідник звертає особливу увагу на роль динамічних здібностей у забезпеченні ефективної адаптації. При цьому важливо розуміти, що формування таких здібностей вимагає цілеспрямованих зусиль та розвитку відповідних організаційних механізмів.

Інституційні аспекти стратегічної адаптивності розкриваються у дослідженні Елінор Остром «Institutional Adaptation and Regional Development» (2022) [83]. Авторка показує, як інституційні структури можуть сприяти або перешкоджати процесам адаптації, та розкриває механізми інституційних змін у контексті регіонального розвитку. При цьому особливого значення набуває здатність інституцій навчатися та еволюціонувати разом із змінами середовища.

Важливу роль у забезпеченні стратегічної адаптивності відіграють механізми навчання та інновацій. Пітер Сенге у праці «Learning Regions and Strategic Adaptation» (2019) [84] розкриває роль організаційного навчання та інноваційних процесів у формуванні адаптивних здібностей регіональних систем. При цьому важливо розуміти, що ефективне навчання передбачає не просто накопичення знань, але й їх практичне застосування та трансформацію в нові можливості розвитку.

Культурні аспекти стратегічної адаптивності аналізуються у дослідженні Мері Дуглас «Cultural Dimensions of Strategic Adaptation» (2021)

[85]. Авторка показує, як культурні фактори впливають на здатність регіональних спільнот адаптуватися до змін та розвивати нові форми діяльності. При цьому важливо враховувати роль культурних норм та цінностей у формуванні адаптивних стратегій.

Технологічна складова стратегічної адаптивності набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації. При цьому важливо розуміти, що технологічна адаптація передбачає не лише впровадження нових технологій, але й розвиток здатності ефективно використовувати їх для вирішення завдань регіонального розвитку. Це вимагає формування відповідних компетенцій та організаційних структур.

Економічні механізми стратегічної адаптації також відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного розвитку регіонів. При цьому важливо розвивати не лише традиційні економічні інструменти, але й нові форми економічної діяльності, що відповідають сучасним викликам. Це включає розвиток інноваційних бізнес-моделей та механізмів економічної трансформації.

Соціальні аспекти стратегічної адаптивності проявляються у здатності регіональних спільнот формувати нові форми соціальної організації та взаємодії. При цьому важливо забезпечити інклюзивність процесів адаптації, залучаючи різні соціальні групи до формування та реалізації адаптивних стратегій. Це вимагає розвитку механізмів соціальної комунікації та координації.

Просторовий вимір стратегічної адаптивності включає здатність регіональних систем трансформувати просторову організацію відповідно до нових умов та викликів. При цьому важливо забезпечити гнучкість просторових структур при збереженні їх функціональності та ефективності. Це вимагає розвитку нових підходів до просторового планування та управління.

Інформаційна складова стратегічної адаптивності набуває особливого значення в умовах інформаційного суспільства. При цьому важливо

забезпечити не лише технічну здатність працювати з інформацією, але й розвивати механізми її ефективного використання для прийняття стратегічних рішень. Це включає розвиток систем аналітики та підтримки прийняття рішень.

Екологічні аспекти стратегічної адаптивності пов'язані зі здатністю регіональних систем розвиватися в умовах екологічних обмежень та викликів. При цьому важливо забезпечити баланс між економічним розвитком та екологічною стійкістю, розвиваючи нові форми економічної діяльності, що відповідають принципам сталого розвитку.

Розвиток методології оцінювання впливу глобальних викликів на регіональний розвиток набуває особливого значення в умовах зростаючої складності та взаємозалежності сучасних процесів. Ефективне стратегічне планування вимагає розуміння не лише безпосередніх наслідків глобальних впливів, але й їхніх довгострокових та опосередкованих ефектів.

Роберт Кокс у фундаментальному дослідженні «Impact Assessment in Regional Planning» (2021) [86] розкриває комплексний підхід до оцінювання глобальних впливів. Автор наголошує на необхідності поєднання кількісних та якісних методів аналізу, що дозволяє врахувати як вимірювані параметри впливу, так і складні соціальні та культурні ефекти. При цьому важливо розуміти обмеження кожного методу та розвивати інтегровані підходи до оцінювання.

Значну увагу методологічним аспектам оцінювання приділяє Марта Нуссбаум у праці «Evaluation Methods in Regional Development» (2020) [87]. Дослідниця розвиває концепцію багатовимірного оцінювання, що враховує економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти впливу глобальних викликів. Особливу роль у цьому підході відіграє розуміння взаємозв'язків між різними вимірами впливу та їх синергетичних ефектів.

Методологічні інструменти просторового аналізу глобальних впливів детально розглядаються у дослідженні Пітера Дікена «Spatial Analysis of Global Impacts» (2022) [88]. Автор розкриває можливості використання

геоінформаційних систем та просторового моделювання для оцінки територіальних аспектів глобальних впливів. При цьому важливо враховувати не лише прямі просторові ефекти, але й зміни в просторових взаємодіях та потоках.

Темпоральні аспекти оцінювання глобальних впливів аналізуються у праці Девіда Харві «Temporal Dimensions of Impact Assessment» (2019) [89]. Дослідник звертає особливу увагу на необхідність розвитку методів довгострокового прогнозування та оцінки кумулятивних ефектів. При цьому важливо враховувати різні часові горизонти впливу та можливості відкладених ефектів.

Важливий внесок у розвиток методології оцінювання зробила Еліно́р Остром у дослідженні «Institutional Analysis of Global Challenges» (2021) [90], розкриваючи роль інституційних факторів у формуванні та оцінці глобальних впливів. Особливу увагу авторка приділяє методам аналізу інституційних змін та їх впливу на регіональний розвиток.

Методологія оцінювання економічних впливів потребує особливої уваги з огляду на складність сучасних економічних взаємодій. При цьому важливо розвивати методи, що дозволяють оцінювати не лише прямі економічні ефекти, але й структурні зміни в економічних системах та їх довгострокові наслідки. Це включає розвиток методів економетричного моделювання та аналізу економічних мереж.

Соціальні аспекти оцінювання глобальних впливів вимагають розвитку специфічних методологічних підходів. При цьому важливо враховувати як кількісні показники соціальних змін, так і якісні характеристики трансформації соціальних відносин та структур. Це передбачає використання методів соціологічного дослідження та соціального моделювання.

Екологічна складова методології оцінювання набуває особливого значення в контексті кліматичних змін та екологічних викликів. При цьому важливо розвивати методи, що дозволяють оцінювати як безпосередні екологічні впливи, так і їх довгострокові наслідки для регіонального розвитку.

Це включає використання методів екологічного моніторингу та моделювання екосистемних процесів.

Особливої уваги потребує розвиток методів оцінки технологічних впливів. При цьому важливо враховувати не лише прямі ефекти впровадження нових технологій, але й їх вплив на соціальні відносини, економічні структури та просторову організацію регіонів. Це вимагає розвитку методів технологічного форсайту та оцінки технологічних ризиків.

Інформаційні аспекти оцінювання глобальних впливів також потребують розвитку специфічних методологічних підходів. При цьому важливо враховувати як технічні аспекти роботи з великими даними, так і проблеми інтерпретації та використання інформації для прийняття рішень. Це включає розвиток методів аналізу даних та інформаційного моделювання.

Методологія оцінювання культурних впливів вимагає особливої уваги до якісних аспектів дослідження. При цьому важливо розвивати методи, що дозволяють враховувати культурну специфіку регіонів та оцінювати вплив глобальних процесів на культурну ідентичність та цінності. Це передбачає використання методів культурологічного аналізу та антропологічних досліджень.

Висновки до першого розділу

1. Теоретико-методологічний аналіз еволюції наукових підходів до стратегічного планування в публічному секторі засвідчив фундаментальну трансформацію парадигми державного управління від механістичних моделей централізованого планування до інтегративних підходів складних адаптивних систем. Дослідження показало, що концептуальні засади стратегічного планування пройшли еволюційний шлях від класичних праць А. Файоля та Л. Гуліка через системний підхід Д. Істона до сучасних концепцій мережевого управління К. Полліта. Особливої значущості набуває методологічний

плюралізм, що інтегрує позитивістські, конструктивістські та критичні підходи для забезпечення всебічного розуміння складних планувальних процесів. Це зумовлює необхідність розвитку нових концептуальних рамок, здатних врахувати багатовимірність та динамічність сучасних управлінських процесів у контексті регіонального розвитку.

2. Системний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку набуває нової якості через призму теорії складних адаптивних систем, що актуалізує переосмислення традиційних управлінських парадигм. Дослідження концепцій Л. фон Берталанфі, П. Чекланда та сучасних розробок теорії складності засвідчило, що регіональні системи характеризуються емерджентними властивостями, нелінійною динамікою та здатністю до самоорганізації. Методологія м'яких систем виявилася особливо релевантною для врахування множинності перспектив стейкхолдерів та інтеграції різних світоглядних позицій у процес планування. Системне розуміння регіонального розвитку через концепцію кластерів М. Портера та системних архетипів Д. Медоуз дозволяє ідентифікувати ключові важелі змін та точки впливу для ефективного стратегічного втручання, що має принципове значення для формування адаптивних моделей планування.

3. Інституціональні засади стратегічного планування демонструють складну взаємодію формальних та неформальних інституцій, що визначають ефективність планувальних процесів у публічному управлінні. Аналіз теоретичних напрацювань Д. Норта, Е. Остром та інших представників неоінституціоналізму розкрив, що успішність стратегічного планування залежить не лише від формальних процедур, але й від глибинних культурних та соціальних чинників. Концепція поліцентричного управління Остром показала важливість врахування локального контексту при розробці інституціональних механізмів, особливо в умовах децентралізації. Критичний аналіз Г. Мінцберга щодо ризиків надмірної формалізації планування підкреслює необхідність балансу між структурованістю та гнучкістю, між аналітичними та інтуїтивними підходами до формування стратегічних рішень

у регіональному контексті.

4. Структурно-функціональна архітектоніка системи стратегічного планування регіонального розвитку характеризується багаторівневою організацією взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність та ефективність планувальних процесів. Концептуальна модель Р. Сімонса, що включає діагностичну, інтерактивну, ціннісну та обмежувальну підсистеми, дозволяє зрозуміти механізми інтеграції різних функціональних компонентів у єдину систему. Дослідження засвідчило необхідність розвитку гнучких організаційних структур та механізмів горизонтальної координації, що краще відповідають складній природі регіональних систем. Особливого значення набуває забезпечення адаптивності системи до змінних умов зовнішнього середовища через розвиток мережових форм управління та механізмів міжсекторальної взаємодії, що дозволяють враховувати системну природу регіональних процесів та забезпечувати їх ефективну координацію.

5. Трансформація взаємовідносин суб'єктів та об'єктів стратегічного планування відображає глибинні зміни в парадигмі публічного управління, що характеризуються переходом від ієрархічних до мережових форм взаємодії. Дослідження показало, що традиційний розподіл на суб'єктів та об'єктів планування поступається місцем більш складним формам партисипативної взаємодії, де різні учасники можуть одночасно виступати у різних ролях. Цифровізація управлінських процесів створює нові можливості для широкої участі стейкхолдерів, підвищення прозорості та покращення доступу до інформації, але водночас актуалізує питання подолання цифрової нерівності. Розвиток інтеграційних механізмів, що поєднують вертикальні та горизонтальні зв'язки, стає ключовим фактором забезпечення ефективності планування в умовах децентралізації та зростаючої складності управлінських процесів у регіональному контексті.

6. Концептуалізація глобальних викликів у контексті стратегічного планування розкриває їх системний характер та здатність створювати складні ланцюги причинно-наслідкових зв'язків на різних рівнях територіальної

організації. Аналіз теоретичних напрацювань провідних дослідників засвідчив, що глобальні виклики характеризуються взаємопов'язаністю, нелінійною динамікою та здатністю трансформуватися при переході між різними просторовими та часовими масштабами. Особливого значення набуває розвиток стратегічної адаптивності регіональних систем, що включає формування динамічних здібностей, механізмів навчання та інновацій. Методологія оцінювання впливу глобальних викликів вимагає інтеграції кількісних та якісних методів аналізу, розвитку просторового моделювання та врахування темпоральних аспектів впливу. Резильентність регіональних систем стає ключовою характеристикою успішного розвитку, що передбачає не лише здатність протистояти шокам, але й можливість трансформуватися та розвиватися в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Системний аналіз інституційного забезпечення стратегічного планування

Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні здійснюється на основі розгалуженої нормативно-правової бази, яка включає закони, постанови, розпорядження, накази та методичні рекомендації. Конституція України, як Основний Закон держави, визначає загальні засади регіональної політики, зокрема принципи територіальної цілісності, збалансованості і рівномірності розвитку регіонів [91]. Стаття 132 Конституції встановлює, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів, з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій [91].

Основоположним законодавчим актом, який регулює питання стратегічного планування регіонального розвитку, є Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII [92]. Цей закон визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України. Зокрема, у статті 3 закону зазначено, що метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [92].

Закон також визначає основні принципи державної регіональної політики, серед яких можна виділити такі: конституційність та законність; співробітництво та партнерство; паритетність, відкритість та субсидіарність; узгодженість інтересів. Важливо підкреслити, що реалізація державної регіональної політики, відповідно до статті 5 закону, здійснюється на основі системи взаємопов'язаних документів, які ґрунтуються на Стратегії розвитку України, Генеральній схемі планування території України, схемах планування територій на регіональному та місцевому рівнях [92].

Ключовим документом у системі стратегічного планування регіонального розвитку є Державна стратегія регіонального розвитку України, порядок розроблення якої визначено у статті 8 Закону України «Про засади державної регіональної політики». Зокрема, Державна стратегія регіонального розвитку України розробляється на період сім років та визначає пріоритети державної регіональної політики, напрями сталого розвитку регіонів та міжрегіонального співробітництва, конкретизовані цілі, завдання, етапи та механізми її реалізації з урахуванням програмних документів та прогностичних показників розвитку регіонів [92].

На основі Державної стратегії регіонального розвитку розробляються регіональні стратегії розвитку та плани заходів з їх реалізації, які є інструментами досягнення цілей державної регіональної політики в кожному конкретному регіоні з урахуванням його специфіки. Відповідно до статті 9 закону, регіональні стратегії розвитку розробляються на період дії Державної стратегії регіонального розвитку України та повинні відповідати її положенням [92].

Крім того, важливу роль у стратегічному плануванні регіонального розвитку відіграє Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 № 2850-IV [93]. Цей закон визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної регіональної політики щодо стимулювання розвитку регіонів та подолання депресивності територій. Зокрема, він встановлює порядок та критерії визначення депресивних

територій, заходи щодо стимулювання їх розвитку, особливості формування та реалізації програм подолання депресивності територій.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів», з метою забезпечення реалізації державної регіональної політики розробляються та затверджуються регіональні угоди щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України та обласними, Київською та Севастопольською міськими радами [93]. Ці угоди укладаються на період дії Державної стратегії регіонального розвитку України та передбачають спільні заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування з реалізації в регіоні державної регіональної політики, у тому числі щодо стимулювання розвитку депресивних територій.

Ще одним важливим законодавчим актом у сфері стратегічного планування регіонального розвитку є Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III [94]. Цей закон визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави.

Відповідно до статті 4 цього закону, система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з: прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди; прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період; державних цільових програм; прогнозів економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період; програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період [94].

Методологічні засади стратегічного планування регіонального розвитку

визначаються Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» від 11.11.2015 № 931 [95]. Ця постанова детально регламентує процедуру та методологію розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України, плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу і оцінки результативності їх виконання.

Зокрема, відповідно до пункту 3 Порядку, Державна стратегія регіонального розвитку України розробляється Міністерством розвитку громад та територій із залученням інших центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської міської державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, наукових і громадських організацій [95]. При цьому, процес розроблення Стратегії передбачає проведення консультацій з усіма заінтересованими сторонами, у тому числі шляхом оприлюднення проекту Стратегії на офіційному веб-сайті Мінрегіону та проведення його громадського обговорення.

Тобто можна бачити, що нормативно-правова база стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є досить розгалуженою та охоплює різні рівні та аспекти цього процесу. Втім, незважаючи на наявність значної кількості законодавчих та підзаконних актів у цій сфері, практика їх застосування свідчить про необхідність подальшого удосконалення правового регулювання стратегічного планування на регіональному рівні, зокрема в частині забезпечення більшої інтегрованості та координації стратегічних і бюджетних планів, посилення ролі регіональних стратегій як інструментів реалізації державної регіональної політики, запровадження ефективних механізмів моніторингу та оцінювання результативності стратегічного планування регіонального розвитку.

Тому ефективність стратегічного планування регіонального розвитку значною мірою залежить від побудови чіткої та раціональної організаційної

архітектури системи планування, яка включає сукупність суб'єктів планування, розподіл повноважень та відповідальності між ними, а також механізми їх взаємодії та координації діяльності. В Україні організаційна структура стратегічного планування регіонального розвитку формується на основі взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з урахуванням принципу субсидіарності, який передбачає передачу повноважень на найнижчий рівень, на якому вони можуть бути ефективно реалізовані [96].

Як визначено у Законі України «Про засади державної регіональної політики», ключовими суб'єктами стратегічного планування регіонального розвитку на центральному рівні є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій України, інші центральні органи виконавчої влади, які беруть участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики в межах своїх повноважень. Зокрема, Верховна Рада України визначає засади державної регіональної політики, затверджує Державну стратегію регіонального розвитку України та План заходів з її реалізації, здійснює законодавче регулювання відносин у цій сфері. Натомість, Кабінет Міністрів України забезпечує формування та реалізацію державної регіональної політики, розробляє та подає на затвердження Верховної Ради України Державну стратегію регіонального розвитку України та План заходів з її реалізації, координує діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань регіонального розвитку [92].

Міністерство розвитку громад та територій України, відповідно до Положення про Міністерство, є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, державну політику у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою, а також координує діяльність центральних органів виконавчої влади з питань зазначеної політики [97]. У сфері стратегічного

планування Мінрегіон здійснює розроблення проектів Державної стратегії регіонального розвитку України та Плану заходів з її реалізації, координацію роботи з підготовки регіональних стратегій розвитку, надання методичної та консультативної допомоги місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань формування та реалізації регіональної політики.

На регіональному рівні повноваження щодо стратегічного планування покладаються на обласні та районні державні адміністрації, обласні та районні ради, Верховну Раду Автономної Республіки Крим та Раду міністрів Автономної Республіки Крим. Згідно зі статтею 119 Конституції України [91], місцеві державні адміністрації на відповідній території забезпечують виконання державних і регіональних програм соціально-економічного розвитку, звітують про їх виконання перед відповідними радами, складають та виконують районні і обласні бюджети. Натомість, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», обласні та районні ради затверджують програми соціально-економічного розвитку відповідно області чи району, цільові програми з інших питань, заслуховують звіти про їх виконання [98].

Суттєві зміни в організаційній структурі стратегічного планування регіонального розвитку відбулися в контексті реформи децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році. Одним із ключових напрямів цієї реформи стало формування спроможних територіальних громад шляхом добровільного об'єднання та передачі їм значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», об'єднана територіальна громада (ОТГ) є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним завданням якого є забезпечення розвитку своєї території та задоволення потреб своїх жителів [99]. У зв'язку з цим, стратегічне планування розвитку ОТГ набуло особливого значення як інструмент визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку громади, консолідації зусиль та ресурсів для їх досягнення.

Методологічні засади та практичні рекомендації щодо розроблення стратегічних планів розвитку ОТГ визначені у відповідних методичних рекомендаціях, розроблених Міністерством розвитку громад та територій України [100]. Згідно з цими рекомендаціями, процес стратегічного планування в ОТГ має базуватися на принципах партнерства та залучення широкого кола заінтересованих сторін – представників місцевої влади, бізнесу, громадськості, науковців та експертів. Це дозволяє забезпечити врахування інтересів та потреб різних груп населення, досягти консенсусу щодо бачення майбутнього розвитку громади, підвищити рівень довіри та підтримки з боку місцевої спільноти.

Як можна бачити, організаційна архітектура системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні включає органи державної влади центрального та регіонального рівнів, органи місцевого самоврядування, а також інститути громадянського суспільства. Але при цьому ефективність системи стратегічного планування регіонального розвитку значною мірою визначається чітким розподілом функцій та повноважень між різними суб'єктами планування, а також налагодженням дієвих механізмів їх взаємодії та координації діяльності. У цьому контексті важливе значення має функціональний аналіз суб'єктів стратегічного планування, який дозволяє визначити їх роль та місце в системі, оцінити спроможність виконувати покладені на них завдання, виявити проблемні зони та напрями удосконалення їхньої діяльності.

Як зазначалося вище, ключовими суб'єктами стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій України, інші центральні органи виконавчої влади, обласні та районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування. Кожен з цих суб'єктів виконує специфічні функції в процесі стратегічного планування відповідно до своїх повноважень та компетенцій, визначених законодавством.

Верховна Рада України, як єдиний орган законодавчої влади в Україні,

відіграє ключову роль у формуванні правових засад державної регіональної політики та стратегічного планування регіонального розвитку. Відповідно до пункту 6 статті 85 Конституції України [91], до повноважень Верховної Ради належить затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля. Як зазначено у статті 8 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [92], Верховна Рада України визначає засади державної регіональної політики, затверджує Державну стратегію регіонального розвитку України та План заходів з її реалізації, протягом 30 днів з дня надходження схвалених Кабінетом Міністрів України проектів, здійснює у межах своїх повноважень контроль за їх виконанням, а також бере участь у формуванні конституційно-правових засад регіоналістики в цілому.

Кабінет Міністрів України, як вищий орган у системі органів виконавчої влади, забезпечує формування та реалізацію державної регіональної політики, сприяє ефективній взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування в питаннях соціально-економічного розвитку регіонів. Згідно з Законом України «Про Кабінет Міністрів України», Уряд розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України, забезпечує проведення державної регіональної та інвестиційної політики [101]. У сфері стратегічного планування Кабінет Міністрів розробляє та подає на затвердження Верховної Ради України Державну стратегію регіонального розвитку України, затверджує План заходів з її реалізації, визначає порядок розроблення та виконання регіональних стратегій розвитку, забезпечує координацію діяльності центральних органів виконавчої влади з підготовки та виконання регіональних стратегій розвитку [92].

Міністерство розвитку громад та територій України, відповідно до покладених на нього завдань, забезпечує формування та реалізацію державної регіональної політики, розробляє проекти Державної стратегії регіонального розвитку України та Плану заходів з її реалізації, координує процес підготовки

регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, здійснює методичне та консультативне забезпечення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях. Важливою функцією Мінрегіону є також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України, регіональних стратегій розвитку, підготовка відповідних звітів та пропозицій щодо коригування стратегічних цілей та завдань з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх факторів [97].

Інші центральні органи виконавчої влади беруть участь у стратегічному плануванні регіонального розвитку в межах своїх повноважень шляхом розробки та реалізації державних цільових програм, які спрямовані на розв'язання проблем розвитку регіонів у відповідних сферах. Зокрема, такі програми можуть стосуватися питань розвитку промисловості, сільського господарства, транспортної інфраструктури, енергетики, освіти, охорони здоров'я, культури, туризму тощо. Центральні органи виконавчої влади також забезпечують урахування завдань та пріоритетів, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку України та регіональних стратегіях розвитку, під час розроблення проектів державних програм економічного і соціального розвитку України та їх виконання [102].

На регіональному рівні функції стратегічного планування покладаються на місцеві органи виконавчої влади – обласні та районні державні адміністрації, а також органи місцевого самоврядування – обласні, районні, міські, селищні та сільські ради. Місцеві державні адміністрації в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці забезпечують виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади, здійснюють виконавчу владу і реалізують повноваження, делеговані їм відповідними радами [103]. У сфері стратегічного планування обласні та районні державні адміністрації розробляють проекти регіональних стратегій розвитку, планів заходів з їх реалізації, забезпечують їх виконання, здійснюють моніторинг та оцінку результативності реалізації регіональних стратегій і планів заходів та подають

відповідні звіти Міністерству розвитку громад та територій України, а також відповідним обласним чи районним радам.

Натомість органи місцевого самоврядування, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [98], затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільові програми з інших питань місцевого самоврядування, забезпечують їх виконання. В умовах децентралізації особливого значення набуває стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад, які отримали додаткові повноваження та ресурси для вирішення питань місцевого значення. Органи місцевого самоврядування ОТГ розробляють та затверджують Стратегії розвитку громади, забезпечують їх реалізацію, проводять моніторинг та оцінювання результативності виконання стратегічних завдань, звітують перед територіальною громадою про їх виконання [100].

Важливу роль у стратегічному плануванні регіонального розвитку відіграють також інститути громадянського суспільства – громадські організації, асоціації органів місцевого самоврядування, наукові установи, незалежні аналітичні центри. Вони беруть участь у розробленні стратегій регіонального розвитку шляхом проведення досліджень, надання експертних рекомендацій, участі у консультаціях та громадських обговореннях. Залучення громадськості до процесу стратегічного планування дозволяє забезпечити врахування потреб та інтересів різних соціальних груп, підвищити рівень прозорості та підзвітності влади, досягти суспільного консенсусу щодо пріоритетів та цілей розвитку регіонів [104].

Проте, незважаючи на досить чіткий розподіл функцій та повноважень між суб'єктами стратегічного планування регіонального розвитку в Україні, практика його здійснення свідчить про наявність низки проблем, які знижують ефективність цього процесу. Зокрема, спостерігається недостатній рівень координації діяльності центральних та місцевих органів влади у сфері

стратегічного планування, відсутність дієвих механізмів узгодження державних, регіональних та місцевих стратегічних пріоритетів [105]. Багато у чому це зумовлено проблемами налагодження комунікації між різними суб'єктами, відсутністю необхідної своєчасної та достовірної інформації. У даному контексті можна стверджувати, що поряд зі згаданими вже чинниками ефективність стратегічного планування регіонального розвитку значною мірою залежить також від якості його інформаційно-аналітичного забезпечення, яке передбачає збір, систематизацію, аналіз та інтерпретацію даних про стан і тенденції розвитку регіонів, а також прогнозування та моделювання можливих сценаріїв їх розвитку на основі отриманої інформації. Належне інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, визначати стратегічні пріоритети та цілі регіонального розвитку, здійснювати моніторинг та оцінювання ефективності реалізації стратегій та програм.

В Україні питання інформаційно-аналітичного забезпечення процесів стратегічного планування регіонального розвитку регулюються низкою законодавчих та підзаконних актів. Зокрема, Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [94] визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави. Він установлює загальний порядок розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України.

Методологічні засади стратегічного планування регіонального розвитку, у тому числі щодо інформаційно-аналітичного забезпечення цього

процесу, визначені у Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України [95]. Відповідно до цього документу, розробленню Державної стратегії регіонального розвитку України передують проведення аналізу та оцінки фактичного стану і тенденцій розвитку регіонів України за визначеним переліком основних та додаткових показників, які відображають ключові аспекти регіонального розвитку – економічну та інноваційну активність, державні та приватні інвестиції, малий та середній бізнес, ефективність ринку праці, розвиток інфраструктури, відновлювану енергетику та енергоефективність, доступність та якість послуг у сфері освіти й охорони здоров'я тощо.

Важливим джерелом інформації для стратегічного планування регіонального розвитку є дані державної статистики. Законом України «Про державну статистику» [106] визначено, що інформація, отримана на підставі статистичних спостережень, є відкритою, загальнодоступною та поширюється з метою інформування суспільства, органів державної влади та місцевого самоврядування про соціально-економічні явища і процеси, що відбуваються в країні та її регіонах. Суб'єктами інформаційних відносин у галузі державної статистики є органи державної статистики, респонденти та користувачі статистичної інформації.

Основним суб'єктом продукування статистичної інформації, необхідної для стратегічного планування регіонального розвитку, є Державна служба статистики України та її територіальні органи. Щороку Держстат України випускає статистичний збірник «Регіони України», який містить ключові показники соціально-економічного становища регіонів – валовий регіональний продукт, доходи та витрати населення, капітальні інвестиції, зовнішньоекономічну діяльність, ціни, сільське господарство, промисловість, будівництво, транспорт, туризм, внутрішню торгівлю, розвиток

підприємництва, ринок праці, населення, житловий фонд, освіту, охорону здоров'я, культуру, злочинність, навколишнє середовище [107].

Водночас слід зазначити, що існуюча в Україні система збору та поширення статистичної інформації має низку недоліків з точки зору забезпечення потреб стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях. Зокрема, значна частина даних збирається та оприлюднюється лише на рівні регіонів, тоді як органи місцевого самоврядування, особливо новостворені об'єднані територіальні громади, потребують більш деталізованої інформації для розроблення стратегій та програм свого розвитку. Крім того, окремі важливі для планування показники взагалі не розробляються органами статистики або мають обмежену сферу охоплення чи застарілу методологію обчислення (наприклад, показники якості життя, розвитку громадянського суспільства, стану навколишнього середовища тощо).

У зв'язку з цим, важливим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку є створення та розвиток регіональних і муніципальних геоінформаційних систем (ГІС), які дозволяють поєднувати традиційні статистичні дані з просторовими даними, представленими у вигляді електронних карт. ГІС-технології забезпечують можливість збору, систематизації, візуалізації та аналізу значних обсягів різномірної інформації, що характеризує стан і тенденції розвитку певної території, дозволяють виявляти просторові закономірності та взаємозв'язки між об'єктами і явищами, моделювати розвиток ситуації при різних сценаріях.

Можливості застосування ГІС-технологій у стратегічному плануванні регіонального розвитку в Україні визначені Законом України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» [108], який набув чинності у 2020 році. Закон встановлює правові та організаційні основи створення, функціонування та розвитку національної інфраструктури геопросторових даних, спрямованої на забезпечення потреб суспільства у всіх

видах географічної інформації, інтегрування у глобальну та європейську інфраструктуру геопросторових даних. Відповідно до статті 1 цього закону, органи державної влади та органи місцевого самоврядування є суб'єктами національної інфраструктури геопросторових даних, які у межах повноважень можуть створювати та розвивати геоінформаційні системи, портали чи вебсервіси, користуватися геопросторовими даними та сервісами, що створені іншими суб'єктами національної інфраструктури [108].

Позитивний досвід створення геоінформаційних систем для забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку демонструють окремі регіони України. Зокрема, у Харківській області розроблено регіональну геоінформаційну систему з метою підвищення ефективності управління регіоном шляхом удосконалення системи підтримки прийняття управлінських рішень з використанням геоінформаційних технологій, забезпечення державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування просторовими даними для стратегічного планування та управління територіями [109]. Система містить набори геопросторових даних щодо адміністративно-територіального устрою, дорожньої мережі, інженерно-транспортної, туристично-рекреаційної, інвестиційної інфраструктури, екологічної ситуації, стану водних ресурсів, лісів та природно-заповідного фонду, об'єктів енергетики, промисловості, історико-культурної спадщини.

Іншим важливим напрямом підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку є налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, науковими та експертними установами, інститутами громадянського суспільства щодо обміну інформацією та досвідом, проведення досліджень та консультацій. Зокрема, цінним джерелом інформації для розробників стратегічних документів є матеріали науково-дослідних робіт, аналітичні доповіді та записки, підготовлені профільними науковими установами, think tanks. Так, Національним інститутом стратегічних досліджень на регулярній основі готуються аналітичні доповіді

щодо сучасного стану та перспектив розвитку окремих регіонів та громад України [110].

Не менш важливою є співпраця органів влади із профільними асоціаціями та громадськими організаціями, які володіють унікальною інформацією про потреби та інтереси місцевих громад, кращі вітчизняні та зарубіжні практики управління розвитком на місцевому рівні. Зокрема, Асоціація міст України здійснює підтримку муніципалітетів у галузі інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування розвитку через проведення досліджень, підготовку методичних посібників, організацію семінарів та конференцій, реалізацію проектів зі збору та поширення муніципальної статистики [105].

Хоча зрозуміло, що реалізація стратегій регіонального розвитку здебільшого визначається наявністю необхідних ресурсів – фінансових, матеріальних, людських, інформаційних. Належне ресурсне забезпечення дозволяє втілювати стратегічні цілі та завдання у конкретні проекти і програми, створювати нові можливості для розвитку регіонів та підвищення якості життя населення. Водночас, обмеженість ресурсів, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів, вимагає чіткого визначення пріоритетів їх розподілу та використання, запровадження ефективних механізмів фінансового менеджменту та контролю.

Основним джерелом фінансування реалізації державної та регіональних стратегій розвитку в Україні є кошти державного та місцевих бюджетів. Як визначено у статті 20 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [92], фінансування державної регіональної політики здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, зокрема державного фонду регіонального розвитку, а також інших джерел, не заборонених законодавством. Обсяг коштів Державного бюджету України, що спрямовуються на реалізацію програм і заходів центральних та місцевих органів виконавчої влади, які забезпечують виконання Державної стратегії регіонального розвитку України, визначається законом про Державний

бюджет України відповідно до Бюджетного кодексу України.

Порядок та умови надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку регулюються статтею 97 Бюджетного кодексу України [94]. Зокрема, субвенції надаються на реалізацію проектів співробітництва територіальних громад, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків, спортивної інфраструктури, у тому числі для розвитку сфери охорони здоров'я у сільській місцевості та територіальних громадах, які мають високий ступінь старіння та низький рівень народжуваності, на фінансування проектів-переможців «Всеукраїнського громадського бюджету». Розподіл таких субвенцій здійснюється за формулою, яка враховує чисельність населення територіальної громади, рівень соціально-економічного розвитку, показник податкоспроможності.

Важливу роль у фінансуванні проектів та програм регіонального і місцевого розвитку відіграє Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який є складовою частиною державного бюджету України. Відповідно до статті 241 Бюджетного кодексу України, кошти ДФРР спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів, а також на реалізацію програм і заходів соціально-економічного розвитку регіонів, включаючи проекти співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків [94].

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР, визначено постановою Кабінету Міністрів України [111]. Зокрема, основними критеріями відбору проектів є їх відповідність стратегічним цілям та завданням Державної стратегії регіонального розвитку України та регіональних стратегій розвитку, вплив на соціально-економічний розвиток регіону та територіальних громад, інноваційна спрямованість,

обґрунтованість, збалансованість, результативність, співфінансування з місцевих бюджетів. Відбір проектів здійснюється на конкурсних засадах регіональними комісіями та Міжвідомчою комісією при Мінрегіоні.

Окрім державного та місцевих бюджетів, суттєву роль у ресурсному забезпеченні реалізації стратегій регіонального розвитку відіграють також інші джерела фінансування, зокрема кошти приватних інвесторів, міжнародних фінансових організацій та донорів, державно-приватного партнерства. Так, відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство», співробітництво державних партнерів з приватними партнерами здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, і відповідає ознакам державно-приватного партнерства, серед яких забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера [112].

Перспективним інструментом залучення позабюджетних коштів для реалізації проектів регіонального розвитку є також муніципальні запозичення. Порядок здійснення місцевих запозичень і надання місцевих гарантій визначено у статтях 16, 17, 18, 74 Бюджетного кодексу України [94]. Зокрема, Верховна Рада Автономної Республіки Крим та міські ради мають право здійснювати внутрішні запозичення (за винятком випадків, передбачених статтею 73 Бюджетного кодексу). Зовнішні запозичення можуть здійснювати лише Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Київська, Севастопольська міські ради, міські ради міст обласного значення. Обсяг та умови здійснення місцевих запозичень і надання місцевих гарантій погоджуються з Міністерством фінансів України.

Важливою складовою ресурсного забезпечення реалізації стратегічних планів регіонального розвитку є також інституційна та кадрова спроможність відповідних органів влади та інституцій. Так, аналітичний звіт Асоціації міст України щодо стану формування та розвитку об'єднаних територіальних громад засвідчує, що успішність реалізації стратегічних і програмних

документів місцевого розвитку суттєво залежить від наявності кваліфікованих кадрів, знань і компетенцій працівників органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування, проектного менеджменту, залучення інвестицій, міжнародного співробітництва. Не менш важливими є розвинені спроможності органів місцевого самоврядування щодо ефективного розподілу та використання бюджетних коштів, забезпечення прозорості та підзвітності їх роботи, комунікації із зацікавленими сторонами [105].

Нарешті, ефективність системи стратегічного планування регіонального розвитку значною мірою залежить від наявності дієвих механізмів координації діяльності різних суб'єктів планування – органів державної влади та місцевого самоврядування, установ та організацій, що беруть участь у розробленні та реалізації стратегічних і програмних документів. Необхідність координації зумовлена багаторівневим характером процесу стратегічного планування, коли цілі, пріоритети та завдання розвитку визначаються на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також галузевою спрямованістю окремих стратегій і програм, що вимагає узгодження дій профільних міністерств та відомств.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає основні механізми координації стратегічного планування регіонального розвитку [92]. Зокрема, з метою узгодження державних, регіональних та місцевих інтересів передбачено створення Ради регіонального розвитку як консультативно-дорадчого органу при Президентові України. До складу Ради входять Прем'єр-міністр України, члени Кабінету Міністрів України, представники регіональних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, народні депутати України, представники об'єднань всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, наукових установ. Основними завданнями Ради є підготовка пропозицій щодо вдосконалення державної регіональної політики та механізмів її реалізації, погодження загальнонаціональних інтересів з інтересами регіонів.

Відповідно до Положення про Раду регіонального розвитку [113], цей орган сприяє налагодженню ефективної взаємодії державних органів з органами місцевого самоврядування у питаннях вироблення пріоритетів державної регіональної політики, її провадження, а також моніторингу досягнення поставлених цілей. Серед основних повноважень Ради – обговорення та схвалення Державної стратегії регіонального розвитку України, заходів з її реалізації, результатів моніторингу та оцінки регіональної політики; підготовка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування та механізмів реалізації державної регіональної політики; обговорення питань розвитку міжрегіонального та транскордонного співробітництва.

Важливу роль у координації процесу стратегічного планування відіграє також Міністерство розвитку громад та територій України. Згідно з Положенням про Міністерство, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України [97], Мінрегіон є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, здійснює координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань розроблення і виконання державних цільових програм та інших програмних документів у сфері регіонального та місцевого розвитку. Серед основних завдань Міністерства у сфері координації регіонального розвитку – забезпечення врахування концептуальних засад державної регіональної політики в програмах діяльності Кабінету Міністрів України, планах заходів з їх виконання, державних цільових програмах економічного і соціального розвитку України.

Координація діяльності регіональних та місцевих органів влади у процесі стратегічного планування забезпечується шляхом створення регіональних рад розвитку в областях та містах. Відповідно до Типового положення про регіональну раду розвитку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України [114], до складу такої ради входять голова відповідної обласної державної адміністрації, керівники структурних

підрозділів обласної держадміністрації, голова обласної ради, міські голови міст обласного значення, представники об'єднаних територіальних громад, регіональних бізнес-асоціацій та громадських об'єднань. Очолює регіональну раду розвитку голова обласної державної адміністрації. Основними завданнями ради є підготовка пропозицій та рекомендацій щодо формування і реалізації регіональної політики, розроблення проектів регіональних стратегій та планів заходів з їх реалізації, узгодження інтересів між різними суб'єктами регіонального розвитку.

На місцевому рівні координаційні функції у сфері стратегічного планування покладаються на органи місцевого самоврядування та їх виконавчі органи. Так, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [98], сільські, селищні, міські ради затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільові програми з інших питань місцевого самоврядування, забезпечують їх виконання. Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад забезпечують реалізацію затверджених програм, координують діяльність підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, залучають на договірних засадах підприємства, установи та організації, що не належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, до участі в комплексному соціально-економічному розвитку сіл, селищ, міст.

2.2. Емпірична верифікація ефективності стратегічного планування

Оцінювання якості стратегічних планів регіонального розвитку є важливим інструментом забезпечення ефективності та результативності процесу стратегічного планування. Воно дозволяє визначити ступінь відповідності розроблених стратегій і планів заходів встановленим вимогам та стандартам якості, виявити їх сильні та слабкі сторони, можливості для

вдосконалення. В Україні методологічні засади оцінювання якості стратегічних планів регіонального розвитку визначені в ряді нормативно-правових та методичних документів, зокрема в Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України [95].

Відповідно до цього Порядку, проект Державної стратегії регіонального розвитку підлягає обов'язковій експертизі, яка проводиться Міністерством розвитку громад та територій із залученням представників всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, науковців та фахівців. Метою експертизи є оцінка відповідності проекту Стратегії вимогам законодавства та методичних рекомендацій, аналіз повноти та обґрунтованості стратегічних цілей, пріоритетів та завдань державної регіональної політики, а також узгодженості з іншими стратегічними документами. За результатами експертизи готується експертний висновок з відповідними рекомендаціями та пропозиціями, які враховуються Мінрегіоном при доопрацюванні проекту Стратегії до подання його на затвердження Кабінету Міністрів України [95].

На регіональному рівні порядок та методика оцінювання якості стратегій регіонального розвитку та планів заходів з їх реалізації визначаються відповідними рішеннями обласних рад. Зокрема, у більшості областей України прийняті методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, які містять окремий розділ щодо проведення експертизи якості цих документів. Як правило, така експертиза включає оцінювання стратегій і планів заходів за такими основними критеріями, як повнота та збалансованість структури документу, обґрунтованість стратегічних та операційних цілей, їх узгодженість з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку України та стратегіями вищого рівня, залучення зацікавлених сторін до процесу

розроблення стратегії, реалістичність та конкретність запланованих заходів та індикаторів [115].

Наприклад, у Методичних рекомендаціях щодо розроблення регіональних стратегій розвитку, затверджених рішенням Київської обласної ради, зазначено, що проект регіональної стратегії має пройти процедуру експертизи та громадського обговорення. Експертиза здійснюється шляхом оцінювання проекту регіональної стратегії за такими критеріями: відповідність стратегічних та операційних цілей регіональної стратегії стратегічним цілям Державної стратегії регіонального розвитку України; відповідність стратегічних та операційних цілей регіональної стратегії пріоритетам розвитку, визначеним у Стратегії розвитку Київської області; обґрунтованість вибору стратегічних та операційних цілей, завдань і заходів регіональної стратегії з урахуванням результатів аналізу соціально-економічного розвитку регіону; узгодженість стратегічних та операційних цілей регіональної стратегії, завдань і заходів між собою; реалістичність досягнення цільових значень показників (індикаторів) оцінки результативності виконання завдань [116].

Важливим інструментом оцінювання якості стратегічних планів регіонального розвитку є також проведення громадських обговорень та консультацій із зацікавленими сторонами. Відповідно до Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України [117], проекти регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації підлягають обов'язковому оприлюдненню на офіційних веб-сайтах органів влади та проведенню консультацій з громадськістю у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій, вивчення громадської думки. Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених

органів.

За результатами проведення експертизи та громадських обговорень розробляються пропозиції та рекомендації щодо удосконалення проекту регіональної стратегії та плану заходів, які мають враховуватися при їх доопрацюванні. При цьому, як зазначено у Методології планування регіонального розвитку в Україні, ключовими вимогами до якісної регіональної стратегії є наявність чітко визначеного бачення розвитку регіону на довгострокову перспективу, конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних цілей розвитку, узгоджених між собою стратегічних та операційних цілей і завдань, ефективних механізмів та інструментів реалізації стратегії, системи моніторингу та оцінки досягнутих результатів [118].

Важливим аспектом забезпечення ефективності системи стратегічного планування регіонального розвитку є проведення регулярного аналізу та оцінки досягнення визначених у стратегіях і планах заходів цілей та завдань. Такий аналіз дозволяє визначити ступінь виконання запланованих показників, виявити фактори та причини, що вплинули на їх досягнення або недосягнення, оцінити ефективність використання ресурсів, спрямованих на реалізацію стратегії, а також обґрунтувати необхідність внесення змін та коригувань до стратегічних і програмних документів.

Порядок проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України та планів заходів з її реалізації визначено однойменною Постановою Кабінету Міністрів України [95]. Відповідно до цього документу, моніторинг реалізації Стратегії та планів заходів проводиться щороку центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, із залученням інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, наукових і громадських організацій. Він передбачає збір, узагальнення та аналіз інформації про стан виконання стратегічних індикаторів та досягнення очікуваних результатів, а також про обсяги та джерела фінансування завдань і заходів.

За підсумками проведення моніторингу готується щорічний звіт про результати реалізації Стратегії та планів заходів, який містить узагальнену інформацію про стан досягнення стратегічних цілей, пріоритетів та індикаторів у звітному періоді, обсяги фінансових ресурсів, спрямованих на виконання завдань Стратегії, інформацію про роботу та дієвість координаційних механізмів, а також пропозиції щодо актуалізації Стратегії та коригування планів заходів за потреби. Цей звіт подається Кабінету Міністрів України, оприлюднюється на офіційному веб-сайті Мінрегіону та направляється всім заінтересованим органам влади [95].

Аналогічний порядок моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів визначається на рівні кожного регіону відповідними рішеннями обласних рад. Як правило, функції з проведення такого моніторингу покладаються на структурні підрозділи обласних державних адміністрацій, які відповідають за формування та реалізацію регіональної політики. Вони здійснюють збір, узагальнення та аналіз інформації, що надається районними державними адміністраціями, виконавчими органами міських, сільських, селищних рад, структурними підрозділами облдержадміністрацій, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, підприємствами, установами та організаціями регіону [119].

При цьому, методика проведення оцінки досягнення цілей та індикаторів, передбачених у регіональній стратегії, може відрізнятися залежно від специфіки та пріоритетів розвитку кожного конкретного регіону. Наприклад, у Черкаській області для оцінки стану реалізації регіональної стратегії розвитку застосовується методика рейтингування районів та міст обласного значення за основними показниками їх соціально-економічного розвитку. Рейтинги складаються в розрізі 9 напрямів: економічна ефективність, інвестиційний розвиток, фінансова самодостатність, ефективність ринку праці, розвиток інфраструктури, відновлювана енергетика та енергоефективність, доступність та якість послуг у сфері освіти,

доступність та якість послуг у сфері охорони здоров'я, раціональне природокористування та якість довкілля. За кожним з цих напрямів на основі близько 50 показників визначається підсумкове місце кожного району та міста в рейтингу, а також загальний рейтинг в цілому по області [120].

У Харківській області для оцінки ефективності реалізації регіональної стратегії використовується комплексна рейтингова методологія, яка дозволяє проводити оцінювання у розрізі стратегічних цілей і пріоритетів та порівнювати рівень розвитку окремих територій у динаміці. За кожною зі стратегічних цілей визначені ключові показники її досягнення та формула для розрахунку узагальнюючого індексу. Потім на основі отриманих індексів будується загальний рейтинг районів і міст обласного значення, а також здійснюється їх групування на кластери – «лідери», «переслідувачі», «середняки» та «аутсайдери». Такий підхід дозволяє не лише оцінити загальний стан досягнення стратегічних цілей, але і визначити внесок кожної території у цей процес, а також обрати найбільш ефективні інструменти та механізми підтримки територій залежно від рівня їх розвитку [121].

На місцевому рівні проведення моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних громад регламентується, як правило, рішеннями відповідних місцевих рад. Зокрема, такий порядок визначено у Методичних рекомендаціях щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджених наказом Мінрегіону [100]. Згідно з цим документом, моніторинг виконання стратегії розвитку ОТГ має проводитися щороку шляхом співставлення фактично отриманих значень індикаторів оцінки результативності виконання завдань із їх прогнозованими значеннями. Оцінка реалізації стратегії здійснюється за підсумками звітного року на підставі даних моніторингу з метою визначення стану виконання планових завдань та досягнення передбачених індикаторів, а також ефективності використання ресурсів.

Разом з тим, аналіз сучасної практики стратегічного планування

регіонального розвитку в Україні свідчить про наявність низки проблем у сфері здійснення моніторингу та оцінки досягнення стратегічних цілей. Як зазначається у дослідженнях Національного інституту стратегічних досліджень, чинна система моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і планів заходів переважно має формальний характер і не забезпечує отримання об'єктивної та релевантної інформації щодо досягнутих результатів. Основними недоліками цієї системи є недостатня обґрунтованість та вимірюваність більшості індикаторів оцінки, відсутність чіткого алгоритму їх розрахунку, неспіввимірність планових і фактичних значень показників, брак достовірної та повної статистичної інформації на регіональному і місцевому рівнях [122].

Ефективність системи стратегічного планування регіонального розвитку значною мірою залежить від якості процесів імплементації розроблених стратегій та планів заходів з їх реалізації. Імплементація стратегії передбачає реалізацію визначених у ній цілей, пріоритетів та завдань шляхом здійснення конкретних дій, проектів та програм із залученням відповідних ресурсів та виконавців. Від того, наскільки послідовно, вчасно та повно здійснюються заплановані заходи, залежить досягнення очікуваних результатів та вплив стратегії на розвиток регіону.

Діагностика процесів імплементації стратегічних планів регіонального розвитку є важливим інструментом забезпечення їх результативності та ефективності. Вона включає комплексний аналіз організації процесу реалізації стратегії, виявлення проблемних питань та «вузьких місць», оцінку відповідності фактичних дій та рішень стратегічним цілям та завданням, а також обґрунтування необхідних коригувальних заходів. Основною метою такої діагностики є підвищення керованості процесу імплементації стратегії та своєчасне реагування на виклики і ризики, що виникають.

В Україні загальні методологічні підходи до діагностики процесів імплементації стратегічних документів державної регіональної політики визначені в Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку

України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України [95]. Цей документ передбачає здійснення постійного моніторингу та щорічної оцінки результативності реалізації Стратегії та планів заходів центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, із залученням інших заінтересованих сторін.

Зокрема, моніторинг реалізації Стратегії проводиться на основі даних офіційної статистики, інформації центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, результатів досліджень та експертних оцінок щодо досягнення визначених стратегічних цілей та індикаторів. Предметом моніторингу є: стан виконання завдань і заходів, зазначених у планах заходів; обсяги фінансових ресурсів, спрямованих на виконання завдань Стратегії; дієвість механізмів координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань реалізації Стратегії; стан інформаційного забезпечення виконання Стратегії; інші питання, визначені центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику [95].

За підсумками проведення моніторингу та оцінки готується щорічний звіт про результати реалізації Стратегії та планів заходів, який містить узагальнену інформацію про виконання стратегічних цілей, пріоритетів та індикаторів, досягнуті результати, проблемні питання, висновки щодо дієвості механізмів координації, а також пропозиції стосовно актуалізації Стратегії та коригування планів заходів. Цей звіт подається Кабінету Міністрів України, оприлюднюється на офіційному веб-сайті Мінрегіону та направляється всім заінтересованим органам влади.

Окрім діагностики процесів імплементації на загальнодержавному рівні, аналогічні процедури моніторингу та оцінювання здійснюються також на регіональному рівні. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних

стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затверджених Мінрегіоном, в областях України створюються спеціальні комісії з проведення моніторингу та оцінки у складі представників облдержадміністрації, обласної ради, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, наукових установ та громадських організацій. Порядок роботи такої комісії, перелік та форми необхідних документів і матеріалів визначаються рішенням голови обласної держадміністрації [119].

Діагностика процесів імплементації регіональних стратегій розвитку здійснюється шляхом аналізу планів їх реалізації, які зазвичай розробляються на короткостроковий період (1-3 роки). Ці плани містять конкретні заходи, проекти та завдання, спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей регіону, із визначенням очікуваних результатів, індикаторів, строків виконання, виконавців та джерел фінансування. Хід та результати виконання планів заходів відображаються у щорічних звітах про результати реалізації регіональної стратегії, підготовка яких здійснюється профільними структурними підрозділами облдержадміністрацій за участю інших суб'єктів регіонального розвитку та передбачає проведення консультацій з громадськістю [119].

Важливим аспектом проведення діагностики процесів імплементації стратегічних планів є аналіз фінансового забезпечення реалізації передбачених заходів та проектів. Такий аналіз включає визначення обсягів та структури фактичних джерел фінансування в розрізі стратегічних та оперативних цілей регіональної стратегії, напрямів та сфер спрямування фінансових ресурсів, а також оцінку їх відповідності запланованим показникам. Основними джерелами фінансування, що підлягають аналізу, зазвичай є кошти державного та місцевих бюджетів, державного фонду регіонального розвитку, міжнародної технічної допомоги, а також інших джерел, не заборонених законодавством (інвестиції приватного сектору, кредитні ресурси тощо) [123].

Одним із ключових критеріїв ефективності імплементації стратегічних

планів регіонального розвитку є рівень досягнення визначених у них індикаторів та показників результативності. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розроблення регіональних стратегій розвитку [115], для кожної стратегічної та оперативної цілі регіональної стратегії визначаються кількісні та якісні індикатори, які дають змогу оцінити рівень її досягнення у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Діагностика процесу імплементації передбачає проведення розрахунку фактично досягнутих значень індикаторів за звітний період, порівняння їх з плановими показниками, визначення відхилень та аналіз причин їх виникнення.

При проведенні діагностики процесів імплементації стратегічних планів важливо також враховувати інституційну спроможність суб'єктів регіонального розвитку, залучених до їх реалізації. Йдеться про наявність у органів державної влади та місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства необхідних повноважень, кваліфікованих кадрів, фінансових ресурсів, а також відповідної організаційної структури та налагоджених механізмів координації діяльності для ефективного виконання завдань стратегії. Проблеми інституційної спроможності, зокрема недостатня кваліфікація працівників, плінність кадрів, обмеженість фінансування, часто стають суттєвими перешкодами для повноцінної імплементації стратегічних документів на регіональному та місцевому рівнях [124].

Слід зазначити, що чинна в Україні практика діагностики процесів імплементації стратегічних планів регіонального розвитку має низку недоліків, які знижують якість та об'єктивність отримуваних результатів. Зокрема, інструментарій проведення моніторингу та оцінювання часто є недостатньо чутливим до впливу екзогенних факторів на перебіг реалізації стратегій, не дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між здійсненими інтервенціями та отриманими ефектами. В багатьох регіонах підготовка щорічних звітів про результати реалізації стратегій носить формальний характер, не містить критичного аналізу проблем та не супроводжується розробленням необхідних рекомендацій щодо підвищення ефективності

імплементції [125].

Стратегічне планування регіонального розвитку здійснюється в динамічному та мінливому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та важкопрогнозованості. На процес та результати реалізації стратегій та планів заходів впливає ціла низка факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, створювати нові можливості або генерувати додаткові ризики та загрози. До таких факторів, зокрема, належать зміни у геополітичній та гео економічній ситуації, коливання світових ринків та цін на ключові товари, фінансово-економічні кризи, розвиток науково-технічного прогресу та інновацій, зміни у державній та регіональній політиці, демографічні та міграційні процеси, екологічні виклики та загрози тощо [126].

В таких умовах важливого значення набуває здатність системи стратегічного планування регіонального розвитку адаптуватися до змін зовнішнього середовища, гнучко реагувати на нові виклики та можливості, коригувати цілі, пріоритети та завдання з урахуванням актуальних трендів та потреб регіону. Це вимагає запровадження особливих підходів та інструментів оцінки результативності планування, які дозволяють врахувати фактор невизначеності та забезпечити об'єктивність та адекватність отримуваних висновків та рекомендацій.

Одним із таких підходів є застосування сценарного планування при розробці стратегій та прогнозуванні наслідків їх реалізації. Сценарне планування передбачає побудову кількох альтернативних варіантів (сценаріїв) розвитку регіону в довгостроковій перспективі з урахуванням різних комбінацій ключових факторів впливу (рушійних сил). Кожен сценарій базується на певних припущеннях щодо зміни зовнішніх та внутрішніх умов і описує відповідну траєкторію руху регіональної системи, її стан та результати у майбутньому. Після розробки сценаріїв здійснюється їх порівняльний аналіз, оцінка ймовірності реалізації та потенційних наслідків для регіону. На основі проведеного аналізу обирається базовий (цільовий) сценарій, який

зкладається в основу стратегії розвитку регіону, а також визначаються альтернативні шляхи та механізми досягнення стратегічних цілей залежно від можливих змін ситуації [127].

Застосування сценарного підходу дозволяє підвищити адаптивність та гнучкість системи стратегічного планування, її здатність своєчасно виявляти та реагувати на «слабкі сигнали» зовнішнього середовища, а також розробляти та реалізовувати превентивні заходи щодо мінімізації ризиків та використання нових можливостей. При цьому ключовим елементом є проведення регулярного моніторингу відповідності фактичної траєкторії розвитку регіону обраному сценарію та визначення необхідності переходу до альтернативного варіанту дій у випадку суттєвих відхилень.

Іншим перспективним інструментом оцінки результативності стратегічного планування в умовах невизначеності є імітаційне моделювання. Воно передбачає створення комп'ютерної моделі регіональної системи, яка відображає ключові взаємозв'язки та взаємодії між її елементами (підсистемами), а також вплив зовнішніх факторів. Така модель дозволяє досліджувати поведінку системи у динаміці, генерувати та аналізувати різні варіанти її розвитку залежно від зміни вхідних параметрів, а також оцінювати ефективність управлінських рішень та заходів регіональної політики. Методологія імітаційного моделювання активно використовується не лише для прогнозування та планування, а й для ретроспективної оцінки результатів реалізації стратегій та програм з точки зору їх впливу на стан і динаміку регіональної системи. В рамках такої оцінки здійснюється симуляція різних сценаріїв виконання планів заходів, аналізується ступінь досягнення визначених цілей та показників за різних умов, визначаються фактори-акселератори та інгібітори розвитку [128].

Окрім сценарного планування та імітаційного моделювання, в світовій практиці стратегічного управління регіональним розвитком застосовується також низка інших підходів до врахування невизначеності при оцінці результативності планування. Зокрема, в країнах ЄС набуває поширення

концепція «гнучкої спеціалізації» (smart specialization), яка передбачає визначення та регулярний перегляд пріоритетних напрямів (доменів) інноваційного розвитку регіону на основі підприємницького відкриття нових ринкових можливостей та технологічних трендів. Важливим елементом цієї концепції є налагодження ефективної взаємодії між органами влади, бізнесом, наукою та громадськістю у процесі визначення потенційних «точок зростання» та напрямів спеціалізації регіону, а також спільний моніторинг та оцінка результатів відповідних стратегій та проектів з точки зору їх впливу на структурну трансформацію та підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки [129].

Ще одним сучасним трендом в оцінюванні ефективності стратегічного планування є врахування не лише кількісних, а й якісних індикаторів розвитку регіону у економічному, соціальному та екологічному вимірах. Такі індикатори відображають суб'єктивне сприйняття та оцінку змін у різних сферах життєдіяльності з боку різних груп стейкхолдерів – населення, підприємців, інвесторів, експертів тощо. До них, зокрема, належать рівень задоволеності громадян якістю життя та діяльністю органів влади, ступінь довіри до інститутів, оцінка інвестиційної привабливості та легкості ведення бізнесу, якість людського капіталу, соціальний капітал та ціннісні орієнтації місцевих громад. Використання якісних індикаторів дозволяє певною мірою компенсувати недосконалість кількісних даних в умовах швидких та непередбачуваних змін зовнішнього середовища та доповнити результати формалізованого аналізу виконання планів розвитку [130].

Слід зазначити, що попри наявність окремих прикладів використання прогресивних підходів до оцінки результативності стратегічного планування в регіонах України, в цілому ця практика ще не набула належного поширення. В багатьох випадках процедури моніторингу та оцінювання реалізації стратегій здійснюються формально, не передбачають проведення глибокого аналізу впливу різноманітних факторів (у тому числі неконтрольованих) на досягнення запланованих результатів. Крім того, часто має місце недооцінка

значення прогнозно-аналітичного забезпечення процесу розроблення стратегій, відсутність практики проведення форсайтних досліджень та побудови довгострокових сценаріїв регіонального розвитку, що звужує можливості своєчасного реагування на зовнішні виклики та ризики [131].

Компаративний (порівняльний) аналіз регіональних стратегій розвитку є важливим інструментом оцінки якості та ефективності системи стратегічного планування на субнаціональному рівні. Він дозволяє зіставити цілі, пріоритети, механізми та результати реалізації стратегій різних регіонів, виявити спільні риси та відмінності у їх підходах до вирішення проблем територіального розвитку, ідентифікувати кращі практики та інноваційні рішення, а також сформулювати рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного планування з урахуванням регіональної специфіки та загальнодержавних інтересів.

Методологія проведення компаративного аналізу регіональних стратегій розвитку передбачає використання цілого комплексу методів та інструментів дослідження. Насамперед, це методи якісного контент-аналізу текстів стратегічних документів, які дозволяють здійснити їх структурно-змістовну декомпозицію, виокремити та систематизувати ключові елементи (місію, стратегічне бачення, цілі, пріоритети, завдання, індикатори тощо), провести їх порівняння за визначеними критеріями, виявити концептуальну (не)узгодженість між собою та з положеннями державної стратегії регіонального розвитку. Поряд з цим застосовуються методи кількісного аналізу статистичних та адміністративних даних, які характеризують результати та ефекти впровадження стратегій у розрізі різних регіонів та в динаміці за певний період. Не менш важливими є методи соціологічних досліджень (опитування, інтерв'ю, фокус-групи), котрі дозволяють з'ясувати та порівняти оцінки, судження та очікування щодо реалізації стратегій з боку різних суб'єктів регіонального розвитку – представників органів влади, бізнесу, громадськості, експертів тощо [132].

В Україні практика проведення компаративного аналізу регіональних

стратегій розвитку поки не набула системного характеру, хоча окремі дослідження у цьому напрямі проводяться як на національному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, певні порівняльні оцінки стратегій регіонального розвитку містяться у щорічних звітах Міністерства розвитку громад та територій України про результати реалізації державної регіональної політики. Ці звіти, які готуються на основі інформації, наданої обласними та Київською міською державними адміністраціями, включають узагальнені дані щодо виконання регіональних стратегій, досягнення їх стратегічних та операційних цілей, обсягів фінансування та співфінансування з державного та місцевих бюджетів у розрізі регіонів [133].

Разом з тим, ці дані мають переважно описовий характер і не дають можливості провести поглиблений порівняльний аналіз якісних аспектів формування та реалізації регіональних стратегій, виявити кращі практики та інноваційні підходи. Більш змістовний компаративний аналіз регіональних стратегій розвитку представлено у дослідженні «Оцінка та порівняння якості підготовки регіональних стратегічних та програмних документів: аналітичний документ», підготовленому в рамках реалізації проєкту «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС). Дослідження проведено на основі аналізу стратегічних та програмних документів чотирьох областей України (Львівської, Вінницької, Запорізької та Чернігівської), а також міста Львів на основі запитальника, розробленого експертами проєкту [134].

Звіт містить порівняльний аналіз шести параметрів якості регіональних стратегій: структура та зміст документів, відповідність методології та законодавству, відповідність цілям політики та ЦСР (сталого розвитку), відповідність фінансовим ресурсам, логічне поєднання «Аналіз – Цілі – Заходи – Індикатори», залучення громадськості. За кожним параметром виставлені оцінки, на підставі яких розраховано загальний індекс якості кожного стратегічного документа. Це дозволило ідентифікувати сильні та слабкі сторони підготовки і змістовного наповнення стратегій в кожному з досліджуваних регіонів, а також здійснити їх крос-регіональне порівняння

[134].

Так, наприклад, порівняльний аналіз розділу «фінансове забезпечення» стратегій розвитку Львівської та Чернігівської областей засвідчив, що обидва документи передбачають диверсифікацію джерел ресурсного забезпечення, містять узагальнені обсяги фінансових ресурсів, необхідних на реалізацію стратегічних пріоритетів у розрізі джерел коштів, відображають зв'язок із цілями та заходами. Водночас у стратегії Львівщини наведено ресурсне забезпечення лише для першого етапу реалізації стратегії (на 3 роки), тоді як у стратегії Чернігівщини представлені прогностичні обсяги фінансових ресурсів у розрізі стратегічних цілей на весь період її дії (7 років) із чітко визначеними джерелами фінансування [134].

Загалом проведене дослідження дозволило зробити висновок, що формат та якість стратегічних документів регіонального розвитку, проаналізованих в рамках проекту, є доволі високими та відповідають усім основним рекомендаціям та вимогам Мінрегіону України, хоча існує потреба у поліпшенні окремих змістовних компонентів стратегій, зокрема таких як визначення місії, стратегічного бачення, аналіз стану розвитку регіонів, відповідність цілей реальним фінансовим ресурсам, обґрунтування реальних індикаторів досягнення цілей тощо [134].

Незважаючи на обмежену вибірку та спрощений інструментарій аналізу, дане дослідження, на нашу думку, можна вважати одним з перших прикладів застосування методології компаративного аналізу для оцінки якості стратегічного планування регіонального розвитку в Україні, яке може слугувати відправною точкою для подальших, більш масштабних та ґрунтовних досліджень на національному рівні. Такі дослідження, за умови їх регулярності та системності, могли би дати цінний матеріал для ідентифікації кращих практик стратегічного планування на регіональному рівні, визначення «еталонних» регіонів для поширення їх досвіду, формулювання науково-обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процесу розроблення та реалізації регіональних стратегій, у тому числі в рамках підвищення

кваліфікації управлінців регіонального та місцевого рівня [135].

Попри значний прогрес у розбудові системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні впродовж останніх років, аналіз сучасної практики розроблення та реалізації стратегій і планів заходів на регіональному та місцевому рівнях свідчить про наявність низки системних проблем, які знижують якість та результативність цього процесу. Ідентифікація таких проблем має важливе значення для визначення пріоритетних напрямів удосконалення нормативно-правового, інституційного, методичного та ресурсного забезпечення стратегічного планування як інструменту державної регіональної політики.

Однією з ключових проблем є недостатня інтегрованість та узгодженість стратегічних планів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Незважаючи на наявність ієрархічної системи прогнозних і програмних документів, визначеної Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [94], на практиці часто спостерігається неузгодженість цілей, пріоритетів та заходів, закріплених у стратегіях різного рівня. Регіональні стратегії не завжди повною мірою враховують положення Державної стратегії регіонального розвитку, а стратегії розвитку територіальних громад не достатньо корелюють з регіональними стратегіями. Це зумовлено насамперед відсутністю чітких процедур та механізмів узгодження стратегічних документів по вертикалі, а також недосконалістю міжвідомчої та міжсекторальної координації у процесі їх розроблення та реалізації [136].

Суттєвою проблемою є також недостатня гнучкість та адаптивність системи стратегічного планування до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Більшість чинних регіональних стратегій розроблялася в період відносної макроекономічної стабільності та не передбачала необхідності швидкого реагування на кризові явища, зовнішні шоки та форс-мажорні обставини. Про це, зокрема, свідчить вкрай обмежений перелік можливих ризиків та загроз, представлений у стратегіях. Пандемія

COVID-19, наприклад, не просто не згадується в жодній з проаналізованих стратегій, а й навіть сценарії глобальних пандемій не розглядаються в якості потенційного виклику для регіонального розвитку, що свідчить про недостатнє врахування фактору невизначеності в системі стратегічного планування [137].

Однією з найбільш значущих перешкод для ефективної реалізації стратегій регіонального розвитку залишається проблема ресурсного забезпечення. Хоча формально відповідно до Бюджетного кодексу України [94] джерелами фінансування регіональних стратегій мають бути кошти державного та місцевих бюджетів, державного фонду регіонального розвитку, міжнародної технічної допомоги тощо, на практиці більшість запланованих проєктів і заходів не мають гарантованих джерел фінансування, особливо на середньострокову та довгострокову перспективу. Проблемою є також недостатня прив'язка фінансового планування до стратегічного, що зумовлює постійний брак коштів для реалізації стратегічних ініціатив. Крім того, спостерігається надмірна залежність виконання стратегій від обсягів фінансування з державного фонду регіонального розвитку, неритмічність та непередбачуваність надходжень з якого не дозволяє забезпечити стабільність та послідовність реалізації довгострокових проєктів [138].

Важливою проблемою є недосконалість системи моніторингу та оцінки результативності виконання стратегічних документів. Незважаючи на законодавчо встановлену вимогу щодо щорічного звітування про стан реалізації державної та регіональних стратегій, відповідні процедури часто мають формальний характер, не передбачають глибокого аналізу фактичного впливу стратегічних інтервенцій на показники соціально-економічного розвитку території. Суттєвим недоліком є неспіввимірність планових і фактичних значень індикаторів, закладених у стратегіях, внаслідок використання для їх розрахунку різних методик та інформаційних джерел. Крім того, перелік індикаторів, які підлягають моніторингу, часто є надмірним, розпорошеним та недостатньо обґрунтованим з точки зору оцінки

прогресу досягнення стратегічних цілей [139].

Не менш важливою проблемою стратегічного планування регіонального розвитку є низький рівень його публічності та партисипативності. Незважаючи на поступове посилення практики громадських обговорень та консультацій при розробленні проектів регіональних стратегій, як правило, вони мають формальний характер та істотно не впливають на зміст документів, адже чіткі процедури врахування пропозицій стейкхолдерів фактично відсутні. Недостатньою є також поінформованість широких верств населення щодо стратегічних орієнтирів та пріоритетів розвитку регіонів, що не сприяє консолідації суспільства навколо спільного бачення майбутнього територій. Хоча стратегічні документи зазвичай розміщуються на офіційних веб-сайтах органів влади, рівень їх публічної презентації та роз'яснення залишається низьким [140].

Певною мірою недоліки чинної практики стратегічного планування регіонального розвитку в Україні зумовлені недосконалістю нормативно-правової та методологічної бази. Попри наявність кількох профільних законів та підзаконних актів у цій сфері, вони не повною мірою враховують нові виклики, пов'язані з процесами децентралізації влади, запровадженням багаторівневого врядування, необхідністю переходу до інноваційної моделі розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації. Бракує також єдиних методичних підходів та інструментів стратегічного аналізу, цілепокладання, розроблення планів реалізації стратегій, моніторингу та оцінювання досягнутих результатів, визначення регіональних конкурентних переваг та потенціалу розвитку в умовах зростання міжрегіональної та міжнародної конкуренції за ресурси та ринки.

2.3. Аналіз впливу глобальних викликів на регіональний розвиток України

Глобальні виклики сучасності, зокрема зміна клімату, пандемії, економічні кризи, геополітичні конфлікти, міграційні процеси, технологічні зрушення, справляють суттєвий вплив на розвиток регіонів та територіальних громад в Україні та світі. Водночас різні регіони демонструють неоднакову чутливість та адаптивність до зовнішніх загроз та шоків, що зумовлено особливостями їх економічної структури, соціальної та екологічної стійкості, інституційної спроможності та ресурсного забезпечення. У зв'язку з цим важливим завданням є оцінка вразливості регіонів до глобальних викликів як необхідна передумова для розробки ефективних стратегій та політик підвищення їх резильєнтності в умовах невизначеності та ризиків.

На відміну від поняття стійкості, яке характеризує здатність системи зберігати свою структуру та функції під впливом зовнішніх факторів, вразливість відображає ступінь схильності системи зазнавати негативних наслідків від певних типів небезпек, ризиків чи стресів. Вона включає три основні компоненти: схильність до ризиків (наприклад, географічне розташування в зоні природних катаклізмів чи техногенної небезпеки), чутливість до впливу (обумовлена залежністю від вразливих галузей економіки, слабкими соціальними зв'язками тощо) та адаптаційну спроможність (інституційну, фінансову, технологічну) [141]. Врахування усіх цих аспектів дозволяє визначити інтегральний рівень вразливості регіонів до зовнішніх викликів.

В Україні проблема оцінювання вразливості регіонів актуалізувалася у зв'язку із необхідністю забезпечення стійкості та безпеки їх розвитку в умовах тривалої економічної кризи, анексії Криму та бойових дій на Донбасі, пандемії COVID-19. Суттєва диференціація регіонів за рівнем впливу цих факторів зумовила потребу в пошуку методологічних підходів та показників для діагностики їх вразливості з урахуванням специфіки соціально-економічного,

екологічного та безпекового становища територій. Певний досвід у цьому напрямі вже напрацьований вітчизняними науковцями та експертами, які запропонували окремі методики оцінювання вразливості регіонів як до загальних, так і до специфічних ризиків та загроз.

Зокрема, колектив українських науковців розробив методичний підхід до оцінки вразливості регіонів України до економічної кризи на основі сукупності показників, які характеризують стійкість їх економічної структури, залежність від зовнішніх ринків, спроможність фінансової системи та соціального сектору. До цих показників віднесено частку промисловості, сільського господарства та торгівлі у валовій доданій вартості, коефіцієнт покриття експортом імпорту, рівень відкритості економіки, індекс споживчих цін, рівень безробіття, частку соціальних допомог у загальних доходах населення, демографічне навантаження тощо. За кожним показником розраховуються нормовані значення за методом мінімаксу, які потім агрегуються в інтегральний індекс вразливості регіонів. Результати такого оцінювання дозволяють виділити регіони, які є найбільш чутливими до кризових явищ (Донецька, Луганська, Черкаська, Кіровоградська області), та найбільш стійкі регіони (місто Київ, Київська, Одеська, Миколаївська області) [142].

Інша методика діагностики економічної вразливості регіонів України, запропонована експертами Міністерства розвитку громад та територій України, базується на визначенні ключових ризиків розвитку (насамперед експортна, боргова та фіскальна вразливість) та системі показників для їх оцінювання в динаміці. Наприклад, для вимірювання експортної вразливості використовуються такі індикатори, як частка експорту товарів у ВРП, індекс концентрації експорту, коефіцієнт покриття імпорту експортом; для боргової вразливості – відношення обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до ВРП; для фіскальної вразливості – частка трансфертів з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів, рівень дотаційності місцевих бюджетів, рівень податкового боргу. На основі значень цих

показників визначається загальний індекс економічної вразливості регіонів, який відображає їх схильність до зовнішніх та внутрішніх фінансово-економічних шоків [143].

Особливу увагу привертає проблема оцінювання вразливості регіонів України до викликів та загроз, пов'язаних із військовою агресією Російської Федерації. В цьому контексті науковцями Національного інституту стратегічних досліджень була розроблена методологія аналізу соціально-економічної вразливості регіонів до зовнішніх впливів в умовах гібридної війни. Запропоновано перелік показників, які характеризують рівень вразливості за такими основними категоріями: економічною (рівень тінізації економіки, зношеність основних засобів, енергетична залежність тощо), соціальною (рівень бідності, соціальної напруженості, довіри до влади), гуманітарною (етнічний та конфесійний склад населення, рівень російськомовного інформаційного споживання). На основі відхилень фактичних значень показників від середніх по Україні розраховуються індивідуальні та інтегральні індекси вразливості для кожної категорії та для регіону загалом. Результати оцінювання дозволяють згрупувати регіони за рівнем соціально-економічної вразливості до гібридних загроз та диференціювати інструменти політики безпеки [144].

Експертами Програми розвитку ООН в Україні запропоновано методичний підхід до оцінки соціально-економічної вразливості східних регіонів України, які постраждали внаслідок конфлікту на Донбасі. Він передбачає розрахунок Індексу соціально-економічної вразливості, який ґрунтується на показниках за чотирма вимірами. По-перше, оцінюється масштаб руйнувань регіональної економіки внаслідок бойових дій (скорочення промислового виробництва, зменшення експорту, погіршення фінансового стану підприємств). По-друге, враховується динаміка соціальних індикаторів (рівень зайнятості та доходів населення, трудова міграція, навантаження на соціальну інфраструктуру, в т.ч. внаслідок внутрішнього переміщення осіб). По-третє, оцінюється інтенсивність бойових дій, кількість

жертв та переміщених осіб. По-четверте, вимірюється ступінь підконтрольності території органам української влади. Відповідно до значення інтегрального індексу східні області України можна класифікувати на критично вразливі, високо вразливі, помірно вразливі до наслідків збройного конфлікту [145].

Зазначене свідчить, що діагностика вразливості регіонів до глобальних викликів вимагає врахування широкого спектру соціальних, економічних, екологічних, безпекових чинників з використанням як кількісних, так і якісних показників, які характеризують схильність регіонів до різних типів ризиків, їх чутливість та адаптивну спроможність. При цьому не існує універсальної методики оцінювання – її вибір залежить від конкретного контексту, специфічних проявів загроз та цілей аналізу (порівняння регіонів між собою, відстеження динаміки їх вразливості, визначення пріоритетних сфер втручання тощо). Загалом оцінка регіональної вразливості має стати невід’ємною складовою процесу стратегічного планування розвитку територій, орієнтованого на посилення їх стійкості в умовах невизначеності та криз.

Це зумовлено не в останню чергу тим, що здатність регіонів та територіальних громад протистояти різноманітним викликам та загрозам, мінімізувати їх негативні наслідки та адаптуватися до мінливих умов є важливою передумовою сталого розвитку та забезпечення добробуту населення. У науковій літературі така здатність позначається поняттями адаптивності, резильєнтності, стійкості регіональних систем та визначається як спроможність регіону відновлюватися після стресу, ефективно реагувати на зміни, використовувати потрясіння та виклики як можливості для трансформації та розвитку [146]. При цьому адаптивність регіонів залежить від цілого комплексу економічних, соціальних, екологічних, інфраструктурних, інституційних чинників, які визначають їх потенціал протидії ризикам та гнучкість управління змінами.

Комплексний аналіз та оцінювання рівня адаптивності регіонів України

до зовнішніх та внутрішніх викликів є актуальним завданням в контексті розробки ефективних стратегій та політик регіонального розвитку, спрямованих на посилення стійкості територій в умовах високої невизначеності та волатильності глобального середовища. В Україні вже є певний досвід оцінювання окремих аспектів адаптивності регіонів, зокрема їх економічної стійкості, соціальної згуртованості, екологічної безпеки. Водночас бракує інтегральних підходів, які б давали цілісне уявлення про адаптивний потенціал регіональних систем з урахуванням багатоаспектності їх розвитку.

Зокрема, для оцінювання економічної стійкості регіонів України науковці запропонували систему індикаторів, які характеризують ключові параметри регіональних економічних систем, що визначають їх здатність протистояти кризовим явищам та відновлюватися після них. До таких параметрів віднесено рівень економічного розвитку (ВРП на особу), економічну структуру (частка промисловості, сільського господарства, послуг у ВДВ), відкритість економіки (експортна та імпортна квоти), інвестиційну активність (капітальні інвестиції на особу), науково-технічний потенціал (витрати на виконання наукових досліджень і розробок, частка інноваційно активних підприємств), розвиток малого та середнього бізнесу (кількість МСП у розрахунку на 10 тис. осіб) тощо. Розрахунок інтегральних індексів економічної стійкості регіонів за 2008-2020 роки засвідчив досить високі міжрегіональні диспропорції у цьому вимірі, а також суттєве погіршення показників під час кризових періодів [142].

У соціальному аспекті адаптивність регіонів та громад значною мірою визначається рівнем людського капіталу, соціальної згуртованості, громадянської активності та довіри населення до владних інститутів. Ці фактори посилюють колективну спроможність територіальних спільнот амортизувати зовнішні шоки, мобілізувати ресурси для подолання негативних впливів, формувати атмосферу співпраці та взаємопідтримки. Для оцінки соціальної стійкості регіонів України експерти ПРООН запропонували

методику розрахунку відповідного індексу, який включає три основні блоки показників: 1) соціально-демографічні характеристики (щільність та природний приріст населення, міграційний баланс, демографічне навантаження, рівень урбанізації); 2) стан соціальної інфраструктури (забезпеченість закладами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту); 3) якість соціального капіталу (кількість громадських організацій, благодійних фондів, творчих спілок, рівень участі у місцевих виборах). Значення індексу свідчать про найвищий рівень соціальної стійкості в містах Києві та Севастополі, Харківській, Львівській, Одеській областях, натомість депресивні регіони Донбасу, Полісся та центру країни є менш адаптивними до соціальних викликів [147].

З точки зору екологічної стійкості регіонів важливе значення має їх здатність протидіяти природним та техногенним загрозам, мінімізувати збитки від надзвичайних ситуацій, забезпечувати раціональне використання природних ресурсів та збереження довкілля. Серед основних індикаторів, що характеризують екологічну адаптивність регіонів, науковці виділяють рівень забруднення атмосферного повітря, водних об'єктів та ґрунтів, утворення відходів, збереження біорізноманіття, розвиток природно-заповідного фонду, ефективність використання природних ресурсів (зокрема енергоефективність), інвестиції в охорону навколишнього середовища, екологічну освіту та культуру населення. За розрахунками Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, у 2020 році найвищий рівень екологічної стійкості мали Закарпатська, Волинська, Рівненська, Чернівецька області, що пов'язано з порівняно невисоким рівнем техногенного навантаження та значною часткою природних ландшафтів. Натомість у старопромислових регіонах Придніпров'я та Донбасу показники екологічної адаптивності є критично низькими [148].

Поряд з економічними, соціальними та екологічними детермінантами стійкості регіонів важливу роль відіграють також інституційні та інфраструктурні чинники, які визначають якість управління та координації дій

у відповідь на кризові явища. Зокрема, рівень адаптивності регіонів залежить від ефективності систем прогнозування та раннього попередження ризиків, дієвості механізмів міжвідомчої співпраці, оперативності прийняття антикризових рішень, наявності необхідних ресурсів та повноважень на місцях, розвиненості критичної інфраструктури життєзабезпечення тощо. Емпіричне дослідження інституційної спроможності регіонів України протидіяти гібридним загрозам, проведене Національним інститутом стратегічних досліджень, виявило, що більш адаптивними в цьому вимірі є області з вищим рівнем децентралізації влади, фінансової самодостатності громад, професійної компетентності управлінців, якості надання публічних послуг, дієвості механізмів громадської участі – передусім це західні регіони та великі міста [144].

Водночас для комплексної діагностики адаптивності регіональних систем важливо враховувати не лише стан окремих підсистем – економічної, соціальної, екологічної, інституційної, а й аналізувати їх взаємодію та синергію у забезпеченні стійкого розвитку територій. Цікавий підхід до побудови інтегрального індексу резильєнтності регіонів запропоновано європейськими дослідниками в рамках проекту Espon на основі великих даних. Він включає 75 показників, що характеризують різні аспекти стійкості регіонів за такими вимірами, як відкритість та пов'язаність економіки, інноваційність та креативність середовища, інклюзивність ринку праці, якість врядування, соціальний капітал та безпека довкілля [149]. Цей підхід дозволяє оцінити сумарний адаптивний потенціал регіонів як результат взаємного підсилення їх внутрішніх ресурсів та спроможностей.

В Україні досвід розрахунку агрегованого індексу резильєнтності регіонів є поки обмеженим, що пов'язано як з проблемами методологічного характеру (узгодження різних систем показників та одиниць їх вимірювання, встановлення вагових коефіцієнтів тощо), так і з відсутністю необхідної інформаційної бази в регіональному розрізі. Однак перші спроби побудови інтегрального індикатора стійкості вже здійснено вітчизняними аналітичними

центрами. Зокрема, Інститут суспільно-економічних досліджень запропонував модель Індексу резильєнтності регіонів України, який охоплює економічний, соціальний та безпековий аспекти і розраховується на основі 24 показників (по 8 на кожен вимір), що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони адаптивного потенціалу кожного регіону. Апробація цієї методики за даними 2021 року показала, що найвищий рівень резильєнтності мають м. Київ, Дніпропетровська та Київська області, а найнижчий – Чернівецька, Луганська та Кіровоградська області [150].

Трансформаційні процеси, що відбуваються в регіонах України, є складними, багатоаспектними та динамічними. Вони охоплюють широкий спектр сфер життєдіяльності регіонів – від економіки та соціальної сфери до екології та управління. Діагностика цих процесів є важливим інструментом для виявлення ключових тенденцій, проблемних зон та потенційних точок зростання регіонів в умовах глобальних викликів.

Одним з ключових напрямків трансформації регіонів є структурні зрушення в економіці. Як зазначає В. Симоненко, в останні роки в Україні спостерігається поступовий перехід від індустріальної до постіндустріальної моделі розвитку [238]. Це проявляється у зростанні частки сфери послуг у структурі валового регіонального продукту (ВРП), зміні галузевої структури економіки регіонів, розвитку інноваційних секторів, таких як ІТ, креативні індустрії, біотехнології тощо. Водночас, ці процеси відбуваються нерівномірно по регіонах України. Так, у більш розвинених та урбанізованих регіонах, таких як м. Київ, Харківська, Дніпропетровська, Львівська області, частка сфери послуг у ВРП перевищує 60%, тоді як у менш розвинених регіонах, особливо на сході та півдні країни, вона складає менше 50%. Це свідчить про збереження значних диспропорцій у структурі економіки регіонів та необхідність стимулювання розвитку сучасних галузей у відсталих регіонах.

Важливим індикатором трансформаційних процесів у регіонах є динаміка інвестиційної активності. За даними Державної служби статистики

України, в 2021 році обсяг капітальних інвестицій в цілому по регіонах України склав 508,2 млрд грн, що на 7,2% більше, ніж у 2020 році [239]. Однак, розподіл інвестицій по регіонах залишається вкрай нерівномірним. Так, на п'ять регіонів-лідерів (м. Київ, Дніпропетровську, Донецьку, Київську та Львівську області) припадає понад 50% всіх капітальних інвестицій в Україні. Водночас, частка більшості регіонів в загальному обсязі інвестицій не перевищує 2-3%. Це свідчить про концентрацію інвестиційних потоків в обмеженій кількості регіонів та низьку інвестиційну привабливість більшості територій України. Для подолання цих диспропорцій необхідна активна державна політика щодо створення сприятливого інвестиційного клімату в регіонах, розвитку інфраструктури, стимулювання приватних інвестицій тощо.

Трансформаційні процеси в регіонах України тісно пов'язані з розвитком людського капіталу. Як відмічає О. Грішнова, в сучасних умовах якість людського капіталу стає ключовим фактором конкурентоспроможності регіонів та країни в цілому [240]. В Україні спостерігаються певні позитивні зрушення в цій сфері. Зокрема, зростає рівень охоплення населення вищою освітою (з 31% у 2010 році до 37% у 2020 році), розвивається система професійного навчання та підвищення кваліфікації, підвищується інноваційна активність працівників. Водночас, залишаються значні проблеми, які гальмують розвиток людського капіталу в регіонах. Серед них – відтік кваліфікованих кадрів за кордон та в столицю, невідповідність структури підготовки фахівців потребам регіональних ринків праці, низький рівень оплати праці в більшості регіонів, особливо в бюджетній сфері, недостатній розвиток навичок в сфері цифрових технологій та іноземних мов. Подолання цих проблем потребує комплексних зусиль з боку держави, регіональної влади, закладів освіти та роботодавців.

Одним з ключових трансформаційних процесів, що відбувається в Україні, є децентралізація та реформування місцевого самоврядування. Як зазначають дослідники, децентралізація відкриває нові можливості для

розвитку регіонів та громад, активізації місцевих ініціатив, підвищення ефективності використання наявних ресурсів [241]. За результатами першого етапу реформи в Україні було створено 1469 спроможних територіальних громад, які отримали значно більше повноважень та фінансових ресурсів для вирішення місцевих проблем. Зокрема, частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України зросла з 45,6% у 2014 році до 51,5% у 2021 році. Водночас, процеси децентралізації в Україні ще далекі від завершення та потребують подальшого вдосконалення. Серед ключових проблем – нечітке розмежування повноважень між органами влади різних рівнів, недостатня фінансова спроможність багатьох громад, особливо невеликих, слабкий розвиток форм міжмуніципального співробітництва, низька якість управління на місцевому рівні. Вирішення цих проблем потребує внесення змін до законодавства, зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, запровадження дієвих механізмів співпраці між громадами.

Значний вплив на трансформаційні процеси в регіонах України здійснюють глобальні виклики сучасності, зокрема пандемія COVID-19. Як відмічають зарубіжні дослідники, пандемія стала каталізатором прискорення цифрової трансформації регіонів, зміни моделей ведення бізнесу та організації роботи, загострення соціальних проблем [242]. В Україні вплив пандемії на регіони був неоднозначним. З одного боку, вона призвела до значного падіння економічної активності, особливо в сфері послуг, транспорту, торгівлі, зростання безробіття та зниження доходів населення. З іншого боку, пандемія стимулювала розвиток електронної комерції, дистанційних форм роботи та навчання, прискорила цифровізацію багатьох сфер життя. Водночас, вона загострила проблеми в системі охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, виявила недоліки в організації комунікацій між владою та громадянами. Тому врахування впливу пандемії та інших глобальних викликів є важливим елементом діагностики трансформаційних процесів у регіонах та має стати основою для коригування регіональних стратегій розвитку. А результати діагностики можуть стати основою для коригування державної регіональної

політики, розробки та реалізації більш ефективних стратегій та програм розвитку регіонів, спрямованих на подолання існуючих диспропорцій, реалізацію наявного потенціалу та підвищення якості життя населення в усіх регіонах України.

В умовах глобальних викликів та кризових явищ, з якими стикається Україна, особливої актуальності набуває також питання ефективності антикризових механізмів, що застосовуються на регіональному рівні. Серед ключових викликів, які постали перед регіонами України в останні роки, слід виділити пандемію COVID-19, економічну рецесію, а також військову агресію з боку Російської Федерації, яка призвела до значних руйнувань інфраструктури, втрати частини територій та масштабної гуманітарної кризи. Все це вимагає розробки та реалізації дієвих антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків та забезпечення стійкості регіонального розвитку.

Одним з ключових механізмів протидії кризовим явищам на регіональному рівні є формування та реалізація антикризових стратегій та програм. Ефективна антикризова стратегія має базуватись на чіткому розумінні специфіки кризової ситуації, враховувати наявні ресурси та потенціал регіону, а також передбачати комплекс заходів, спрямованих на подолання кризи та забезпечення подальшого розвитку території [243]. В умовах військової агресії з боку РФ особливого значення набувають стратегії, спрямовані на відновлення та розбудову інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб, диверсифікацію економіки та зменшення залежності від окупованих територій. Прикладом такої стратегії є Державна цільова програма відновлення та розбудови миру в східних регіонах України, затверджена урядом у 2017 році [244]. Водночас, ефективність реалізації цієї та інших антикризових програм часто стикається з проблемами недостатнього фінансування, бюрократичних перешкод, відсутності координації між різними рівнями влади та недостатнього залучення місцевих громад.

Важливим антикризовим механізмом на регіональному рівні є

забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання бюджетних ресурсів. В умовах економічної рецесії та зростання видатків на оборону та соціальний захист, регіони України стикаються зі значними фіскальними обмеженнями. За даними Міністерства фінансів України, у 2022 році доходи місцевих бюджетів зменшились на 3,7% порівняно з попереднім роком, тоді як видатки зросли на 10,5% [245]. Це призвело до зростання бюджетного дефіциту та ускладнило фінансування антикризових заходів на місцевому рівні. Для подолання цих проблем необхідно забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів, зокрема через оптимізацію видатків, залучення альтернативних джерел фінансування, таких як міжнародна донорська допомога, кредити міжнародних фінансових організацій, державно-приватне партнерство тощо. Крім того, важливо посилити фінансову децентралізацію та надати органам місцевого самоврядування більше повноважень у сфері формування доходів та управління видатками.

Ще одним механізмом протидії кризовим явищам на регіональному рівні є розвиток інституційної спроможності та ефективності системи публічного управління. При цьому ефективність антикризового управління значною мірою залежить від якості інститутів, залучених до цього процесу, їх здатності швидко реагувати на виклики та приймати адекватні рішення [246]. В Україні процеси децентралізації та реформування місцевого самоврядування створили передумови для зміцнення інституційної спроможності регіонів. Зокрема, створення об'єднаних територіальних громад дозволило підвищити ефективність управління на місцевому рівні, покращити якість надання публічних послуг та посилити участь громадян у процесах прийняття рішень. Водночас, ефективність функціонування нових інститутів місцевого самоврядування часто стикається з проблемами недостатньої кваліфікації кадрів, корупційних ризиків, недосконалості правової бази та конфліктів між різними рівнями влади. Подолання цих проблем потребує подальшого вдосконалення системи публічного управління, зміцнення

кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, впровадження сучасних управлінських технологій та посилення підзвітності влади перед громадянами.

Важливим елементом верифікації ефективності антикризових механізмів на регіональному рівні є здійснення моніторингу та оцінювання результатів їх реалізації. Як зазначають фахівці Національного інституту стратегічних досліджень, система моніторингу та оцінювання антикризових заходів має базуватись на чітких індикаторах та критеріях, враховувати думку стейкхолдерів та бути спрямованою на виявлення проблемних зон та пошук шляхів їх вирішення [247]. В Україні система моніторингу та оцінювання регіональної політики перебуває в стадії формування та потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідно розширити перелік індикаторів, які використовуються для оцінки ефективності регіонального розвитку, забезпечити більш активне залучення громадськості до процесів моніторингу, а також налагодити дієвий зворотній зв'язок між результатами оцінювання та коригуванням регіональної політики.

Слід відмітити, що ефективність антикризових механізмів на регіональному рівні значною мірою залежить від загальнодержавної політики та макроекономічної ситуації в країні. В умовах військової агресії РФ та глибокої економічної кризи можливості регіонів України щодо протидії кризовим явищам є обмеженими та вимагають активної підтримки з боку центральної влади. Державна підтримка регіонального розвитку в умовах кризи має бути спрямована на збереження економічного потенціалу регіонів, відновлення критичної інфраструктури, забезпечення соціальної стабільності та підтримку внутрішньо переміщених осіб [248]. Водночас, така підтримка не має підміняти собою зусилля самих регіонів щодо подолання кризових явищ, а, навпаки, стимулювати їх до пошуку власних шляхів розвитку та мобілізації внутрішніх ресурсів.

Верифікація ефективності антикризових механізмів на регіональному рівні, яка є важливим елементом забезпечення стійкості та адаптивності

регіонального розвитку в умовах глобальних викликів та кризових явищ, має базуватись на комплексному аналізі різних аспектів антикризового управління – від формування антикризових стратегій та забезпечення фінансової стабільності до розвитку інституційної спроможності та здійснення моніторингу та оцінювання. При цьому особливу увагу слід приділяти специфіці сучасних викликів, з якими стикаються регіони України, зокрема військовій агресії РФ та її наслідкам.

Забезпечення ефективної протидії глобальним викликам та кризовим явищам на регіональному рівні значною мірою залежить від наявного потенціалу регіонів, їх здатності мобілізувати внутрішні ресурси та адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища. Потенціал регіону можна розглядати як сукупність різноманітних ресурсів – економічних, соціальних, інфраструктурних, інноваційних, які можуть бути використані для забезпечення сталого розвитку та протидії кризовим явищам. На думку дослідників, потенціал регіону формується під впливом багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграють географічне положення, природно-ресурсна база, демографічна ситуація, економічна структура, інфраструктурне забезпечення та інституційне середовище [249]. При цьому різні складові потенціалу регіону тісно взаємопов'язані між собою та впливають одна на одну, що вимагає комплексного підходу до їх оцінки та розвитку.

Однією з ключових складових потенціалу регіону є економічний потенціал, який характеризує здатність регіональної економіки генерувати додану вартість, забезпечувати зайнятість населення та наповнення бюджетів різних рівнів. В Україні спостерігаються значні диспропорції в рівні економічного розвитку регіонів, що зумовлено відмінностями в їх галузевій структурі, інвестиційній привабливості, інноваційній активності тощо. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2021 році частка п'яти регіонів-лідерів (м. Київ, Дніпропетровська, Харківська, Київська та Одеська області) у загальному обсязі валового регіонального продукту становила понад 50%, тоді як внесок більшості інших регіонів не перевищував 2-3%

[250]. В умовах глобальних викликів та кризових явищ, зокрема військової агресії РФ, економіка багатьох регіонів України зазнала значних втрат, що проявилось у скороченні обсягів виробництва, зниженні інвестиційної активності, зростанні безробіття та падінні доходів населення. Водночас, окремі регіони демонструють вищу адаптивність та стійкість до кризових явищ, що пояснюється більш диверсифікованою структурою економіки, розвитком інноваційних секторів, активною позицією місцевої влади щодо підтримки бізнесу та залучення інвестицій.

Важливою складовою потенціалу регіону є його соціальний капітал, який характеризує здатність регіональної спільноти до самоорганізації, співпраці та колективної дії задля досягнення спільних цілей. Соціальний капітал регіону формується під впливом історичних, культурних та інституційних чинників і проявляється у розвитку громадянського суспільства, мережі соціальних зв'язків, рівні довіри між різними соціальними групами [251]. В умовах кризових явищ саме соціальний капітал часто стає вирішальним фактором стійкості та адаптивності регіональних спільнот, їх здатності мобілізуватись для вирішення нагальних проблем та надання допомоги вразливим верствам населення. Яскравим прикладом цього є безпрецедентна хвиля волонтерського руху та громадських ініціатив, яка виникла в Україні у відповідь на військову агресію РФ та масштабну гуманітарну кризу. Завдяки активності волонтерів та громадських організацій вдалось оперативно налагодити постачання необхідних ресурсів на фронт, евакуацію мирного населення з зони бойових дій, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам тощо. Водночас, рівень розвитку соціального капіталу в різних регіонах України є нерівномірним і залежить від багатьох факторів – від історичних особливостей формування регіональних спільнот до сучасних практик взаємодії між владою та громадянським суспільством.

Ще однією важливою складовою потенціалу регіону є його інфраструктурне забезпечення, яке характеризує наявність та якість

різноманітних об'єктів виробничої, соціальної, транспортної та інженерної інфраструктури. Розвинена інфраструктура є необхідною передумовою ефективного функціонування регіональної економіки, забезпечення високої якості життя населення та протидії кризовим явищам. Як зазначають експерти Українського інституту майбутнього, інфраструктурні проекти мають стати одним з ключових драйверів відновлення та розвитку регіонів України в умовах післявоєнного відновлення [252]. Йдеться, зокрема, про відбудову та модернізацію критичної інфраструктури, такої як енергетичні та водопостачальні мережі, транспортні шляхи, системи зв'язку тощо, а також розвиток інфраструктури, спрямованої на підтримку бізнесу та інновацій – індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, інноваційних кластерів. Водночас, розвиток інфраструктури в регіонах України стикається з численними проблемами, серед яких – високий рівень зносу основних фондів, недостатнє фінансування з державного та місцевих бюджетів, низька інвестиційна привабливість інфраструктурних проектів для приватного сектору.

Окремої уваги заслуговує інноваційний потенціал регіонів, який характеризує їх здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології та продукти. В умовах переходу до економіки знань та зростання ролі інновацій як ключового фактора конкурентоспроможності, розвиток інноваційного потенціалу регіонів стає критично важливим завданням. Інноваційний потенціал регіону формується під впливом багатьох факторів – від наявності потужної наукової та освітньої бази до розвитку інноваційної інфраструктури та стимулюючої регуляторної політики [253]. В Україні розподіл інноваційного потенціалу по регіонах є вкрай нерівномірним – більшість інноваційно активних підприємств та наукових установ сконцентровані в кількох великих містах, таких як Київ, Харків, Львів, Дніпро. Натомість, у багатьох регіонах, особливо периферійних та малонаселених, інноваційна діяльність перебуває в зародковому стані, а підприємства демонструють низьку сприйнятливість до інновацій. Військова агресія РФ та кризові явища в економіці додатково ускладнюють розвиток інноваційного потенціалу

регіонів України, призводячи до скорочення витрат на науку та інновації, відтоку кваліфікованих кадрів, руйнування інноваційної інфраструктури.

Тому важливо не лише оцінювати поточний стан та рівень розвитку цих складових, але й виявляти потенційні можливості та резерви для їх нарощування в умовах кризи. Адже саме здатність регіонів ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища є запорукою їх стійкості та успішного розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас, слід враховувати, що потенціал регіонів значною мірою залежить від загальнодержавної політики та макроекономічної ситуації в країні, а тому його реалізація потребує скоординованих зусиль з боку центральної та регіональної влади, бізнесу, наукових установ та громадянського суспільства.

У цілому, в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, зумовленої глобальними викликами та кризовими явищами, прогнозування траєкторій регіонального розвитку набуває особливого значення. Воно дозволяє виявити потенційні сценарії розвитку регіонів, оцінити ймовірність їх реалізації та розробити адекватні механізми регулювання. При цьому ефективне прогнозування має базуватись на використанні сучасних методів моделювання та аналізу даних, враховувати взаємозв'язки між різними факторами та процесами, а також адаптуватись до змін вхідних параметрів [254]. В Україні розробка прогнозів регіонального розвитку здійснюється на різних рівнях – від загальнодержавних стратегічних документів до регіональних стратегій та програм. Однак, якість та обґрунтованість цих прогнозів часто є недостатньою, що зумовлено низкою проблем методологічного, інформаційного та інституційного характеру.

Однією з ключових проблем прогнозування регіонального розвитку в Україні є недосконалість методологічного забезпечення. Традиційні методи прогнозування, засновані на екстраполяції трендів та використанні економетричних моделей, часто виявляються неефективними в умовах високої невизначеності та структурних зрушень в економіці. Тому існує потреба у

розробці та впровадженні нових методів прогнозування, які б дозволяли враховувати нелінійні залежності, структурні зміни, інституційні фактори та поведінкові аспекти [255]. Йдеться, зокрема, про використання методів системної динаміки, агентного моделювання, нейронних мереж, сценарного планування тощо. Ці методи дозволяють моделювати складні соціально-економічні системи, враховувати взаємодію між різними суб'єктами та процесами, а також генерувати множину альтернативних сценаріїв розвитку регіонів.

Водночас, застосування сучасних методів прогнозування регіонального розвитку в Україні стикається з проблемою недостатності та низької якості інформаційного забезпечення. Як зазначають українські експерти, існуючі системи збору та обробки статистичної інформації на регіональному рівні часто є фрагментарними, неповними та неузгодженими між собою [256]. Це стосується, зокрема, даних щодо демографічної ситуації, ринку праці, соціальної сфери, екологічного стану тощо. Крім того, багато важливих аспектів регіонального розвитку, таких як інноваційна активність, інвестиційна привабливість, розвиток людського капіталу, якість інституційного середовища, взагалі не мають належного статистичного відображення. Все це ускладнює розробку адекватних прогнозів та вимагає пошуку альтернативних джерел інформації – від даних соціологічних опитувань та експертних оцінок до «великих даних», генерованих цифровими платформами та соціальними мережами.

Ще однією проблемою прогнозування регіонального розвитку в Україні є недостатня інституційна спроможність та координація між різними суб'єктами цього процесу. Розробка прогнозів на регіональному рівні часто здійснюється формально, без належного наукового обґрунтування та врахування реальних потреб та інтересів регіональних спільнот [257]. При цьому прогнозні документи нерідко мають декларативний характер і не підкріплюються реальними механізмами та ресурсами для їх реалізації. Крім того, відсутність ефективної координації між центральними та місцевими

органами влади, недержавними організаціями та експертним середовищем призводить до дублювання зусиль, неузгодженості прогнозів та відсутності синергії в їх реалізації. За таких умов виникає потреба у формуванні цілісної системи прогнозування регіонального розвитку, яка б забезпечувала чіткий розподіл функцій та повноважень між різними суб'єктами, їх ефективну взаємодію та координацію зусиль.

Окремою проблемою прогнозування регіонального розвитку в сучасних умовах є необхідність врахування глобальних викликів та кризових явищ, які суттєво впливають на траєкторії розвитку регіонів. Йдеться, зокрема, про такі фактори як пандемія COVID-19, економічна рецесія, військова агресія РФ проти України, кліматичні зміни тощо. Ці виклики створюють додаткові ризики та невизначеності для регіонального розвитку, змінюють усталені тренди та закономірності, вимагають пошуку нових джерел зростання та адаптації до мінливих умов. Як зазначає І. Дунаєв, традиційні методи прогнозування, засновані на аналізі ретроспективних даних та виявленні стійких трендів, часто виявляються неефективними в таких умовах [258, с. 74]. Натомість, зростає роль сценарного планування, яке дозволяє генерувати множину альтернативних траєкторій розвитку регіонів з урахуванням різних комбінацій факторів впливу та невизначеностей. При цьому важливо не лише розробляти прогнозні сценарії, але й передбачати механізми адаптації регіональних стратегій та політик до змін зовнішнього середовища, забезпечувати гнучкість та резильєнтність регіональних систем.

Загострення геополітичних ризиків, зумовлене військовою агресією РФ проти України, створює додаткові виклики для прогнозування регіонального розвитку. З одного боку, окупація частини території України та активні бойові дії на сході та півдні країни призвели до руйнування критичної інфраструктури, масштабних вимушених переміщень населення, розриву усталених економічних зв'язків та ланцюгів створення вартості. Все це вимагає суттєвого коригування прогнозів регіонального розвитку з урахуванням нових реалій та викликів. З іншого боку, процеси повоєнного

відновлення та трансформації української економіки можуть створити нові можливості для розвитку регіонів – від залучення масштабних інвестицій у відбудову інфраструктури до структурної перебудови економіки на основі технологічної модернізації та розвитку інноваційних секторів. Це вимагає розробки довгострокових сценаріїв регіонального розвитку, які б враховували не лише поточні виклики, але й потенційні структурні зрушення та нові драйвери зростання.

Для вирішення зазначених проблем та підвищення якості прогнозування регіонального розвитку в Україні необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення методологічного, інформаційного та інституційного забезпечення цього процесу. Зокрема, йдеться про розвиток сучасних методів моделювання та аналізу даних, формування цілісної системи регіональної статистики, налагодження ефективної координації та взаємодії між різними суб'єктами прогнозування, імплементацію принципів адаптивного управління та сценарного планування в практику стратегічного планування регіонального розвитку. Водночас, ключовим фактором успішності прогнозування залишається наявність політичної волі та інституційної спроможності для реалізації прогнозних документів, узгодження стратегічних пріоритетів та мобілізації необхідних ресурсів на регіональному та національному рівнях. Лише за таких умов прогнозування може стати дієвим інструментом стратегічного управління регіональним розвитком та забезпечення його стійкості в умовах глобальних викликів та криз.

Висновки до другого розділу

1. Системний аналіз інституційного забезпечення стратегічного планування в Україні виявив розгалужену нормативно-правову базу, що включає конституційні засади, профільні закони та підзаконні акти, які формують правові рамки для розробки та реалізації стратегічних документів

на різних рівнях управління. Організаційна архітектура включає чітко визначені повноваження суб'єктів планування від центрального (ВРУ, КМУ, Мінрегіон) до місцевого рівня (ОДА, органи місцевого самоврядування, ОТГ). Водночас виявлено системні недоліки: недостатню інтегрованість планів різних рівнів, слабку координацію між суб'єктами, обмежені можливості інформаційно-аналітичного забезпечення, проблеми ресурсного забезпечення через залежність від нестабільного фінансування з ДФРР та недостатню прив'язку стратегічного планування до бюджетного процесу. Це актуалізує потребу в удосконаленні інституційних механізмів для підвищення ефективності системи стратегічного планування.

2. Емпірична верифікація ефективності стратегічного планування через оцінювання якості стратегічних планів, аналіз досягнення цілей та діагностику процесів імплементації засвідчила значні недоліки чинної практики. Незважаючи на формальне дотримання методичних вимог при розробці регіональних стратегій, їх якість характеризується недостатньою обґрунтованістю стратегічних цілей, неспіввимірністю планових і фактичних значень індикаторів, формальним характером громадських обговорень. Система моніторингу та оцінки має переважно звітний характер без глибокого аналізу причинно-наслідкових зв'язків між заходами та результатами. Процеси імплементації стратегій стикаються з проблемами недостатнього фінансування, слабкої інституційної спроможності виконавців, відсутності дієвих механізмів коригування планів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Компаративний аналіз регіональних стратегій показав значну варіативність їх якості та підходів до планування, що свідчить про потребу в стандартизації методологічних підходів та поширенні кращих практик між регіонами.

3. Оцінювання вразливості регіонів України до глобальних викликів виявило істотну диференціацію територій за рівнем схильності до ризиків, чутливості до впливів та адаптаційної спроможності. Найбільш вразливими до економічних криз виявилися моноструктурні регіони (Донецька, Луганська

області) з високою залежністю від експорту сировинних товарів, тоді як диверсифіковані економіки столичного регіону та великих міст демонструють вищу стійкість. Соціально-економічна вразливість до гібридних загроз корелює з етнічним складом населення, рівнем російськомовного інформаційного споживання та соціальної напруженості. Аналіз адаптивності регіонів показав, що вона залежить від комплексу економічних, соціальних, екологічних та інституційних факторів, при цьому західні регіони та великі міста мають вищі показники резильєнтності. Військова агресія РФ кардинально змінила географію регіональних ризиків, створивши нові виклики для східних та південних областей, що вимагає перегляду підходів до оцінки вразливості з урахуванням безпекових чинників.

4. Діагностика трансформаційних процесів у регіонах України засвідчила нерівномірність структурних зрушень в економіці, з поступовим переходом до постіндустріальної моделі розвитку у найбільш урбанізованих регіонах при збереженні індустріально-аграрної спеціалізації у периферійних областях. Інвестиційна активність залишається концентрованою в обмеженому колі регіонів-лідерів, що поглиблює міжрегіональні диспропорції. Розвиток людського капіталу характеризується підвищенням освітнього рівня населення при одночасному відтоці кваліфікованих кадрів з регіонів до столиці та за кордон. Децентралізація створила нові можливості для місцевого розвитку через формування спроможних ОТГ, але їх ефективність значно варіює залежно від географічного положення, економічного потенціалу та якості управління. Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію регіонів, але одночасно загострила соціально-економічні проблеми, особливо в сфері зайнятості та доходів населення. Ці процеси вимагають адаптації стратегічного планування до нових реалій регіонального розвитку.

5. Верифікація ефективності антикризових механізмів на регіональному рівні в умовах пандемії COVID-19 та військової агресії РФ показала як сильні, так і слабкі сторони системи кризового управління.

Позитивними аспектами є мобілізація громадянського суспільства, розвиток волонтерського руху, гнучкість місцевої влади у прийнятті оперативних рішень. Водночас виявлено системні проблеми: недосконалість антикризових стратегій через недооцінку ризиків пандемій та воєнних дій, обмеженість фінансових ресурсів для реалізації антикризових заходів, слабкість інституційної спроможності багатьох органів місцевого самоврядування, формальний характер системи моніторингу антикризових заходів. Регіони з вищим рівнем економічного розвитку, соціального капіталу та якості управління демонструють кращі результати у протидії кризовим явищам. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від загальнодержавної підтримки, що підкреслює важливість координації зусиль центральної та регіональної влади у подоланні криз.

6. Аналіз потенціалу регіонів України в контексті протидії глобальним викликам виявив значну диференціацію територій за економічним, соціальним, інфраструктурним та інноваційним потенціалом. Економічний потенціал концентрується в столичному регіоні та кількох індустріальних центрах, тоді як більшість регіонів характеризується обмеженими можливостями генерації доданої вартості та залежністю від трансфертів. Соціальний капітал є найбільш розвиненим у західних регіонах та великих містах, що проявляється у високій громадянській активності та здатності до самоорганізації. Інфраструктурне забезпечення потребує масштабної модернізації через високий рівень зносу основних фондів, особливо в енергетиці та транспорті. Інноваційний потенціал залишається сконцентрованим у кількох освітньо-наукових центрах при його практичній відсутності в периферійних регіонах. Прогнозування траєкторій регіонального розвитку ускладнюється високою невизначеністю зовнішнього середовища та недосконалістю методологічного забезпечення, що актуалізує потребу в розвитку сценарного планування та адаптивних стратегій розвитку регіонів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Модернізація системи стратегічного планування

Проведений у попередньому розділі аналіз сучасного стану системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні засвідчив наявність низки проблем та недоліків, які знижують її ефективність та результативність. З огляду на це, актуальним завданням є розроблення концептуальної моделі оновленої системи стратегічного планування, яка б враховувала кращий європейський та світовий досвід, сучасні виклики та тенденції регіонального розвитку, а також специфіку вітчизняних умов та пріоритетів державної регіональної політики.

Формування такої моделі має ґрунтуватися на чіткому визначенні мети, принципів та ключових компонентів системи стратегічного планування. На наш погляд, метою оновленої системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні має бути забезпечення збалансованого та сталого розвитку регіонів шляхом ефективного використання їх внутрішнього потенціалу, зменшення міжрегіональних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності регіонів та якості життя населення на основі узгодження загальнонаціональних, регіональних та місцевих інтересів, широкого партнерства влади, бізнесу та громадськості [141].

Досягнення цієї мети передбачає дотримання низки основоположних принципів, серед яких можна виділити такі: стратегічна орієнтація та цілеспрямованість; інтегрованість та координованість; інноваційність та інтелектуалізація; відкритість та партисипативність; адаптивність та гнучкість; ефективність та результативність; субсидіарність та децентралізація; розумна спеціалізація та міжрегіональна співпраця; сталість

та збалансованість; демократичність та інклюзивність [141].

Відповідно до зазначених принципів, концептуальна модель модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку має включати такі основні компоненти, як зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Концептуальна модель модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку

Як можна бачити, дана модель має такі компоненти:

1. Нормативно-правову та інституційну компоненту, яка передбачає вдосконалення законодавчої бази стратегічного планування, чіткий розподіл повноважень та встановлення механізмів координації діяльності органів влади різних рівнів, розбудову мережі агенцій регіонального розвитку, створення інституційних платформ для налагодження ефективного діалогу між владою,

бізнесом та громадськістю.

2. Методологічну компоненту, спрямовану на запровадження сучасних підходів, методів та інструментів стратегування, зокрема технологій форсайту, сценарного планування, бенчмаркінгу, проектного менеджменту, оцінки впливу, стратегічної екологічної оцінки, гендерно-орієнтованого підходу, розумної спеціалізації, інноваційних екосистем тощо.

3. Ресурсну компоненту, що включає механізми фінансового забезпечення реалізації стратегій регіонального розвитку на основі поєднання коштів державного та місцевих бюджетів, ДФРР, МТД, приватних інвестицій, кредитних та грантових ресурсів із застосуванням інструментів програмно-цільового фінансування, бюджетування, орієнтованого на результат, проектного фінансування, ДПП тощо, а також кадрове забезпечення процесу стратегічного планування в регіонах та громадах [142].

4. Аналітично-інформаційну компоненту, яка передбачає вдосконалення системи збору, обробки, поширення та використання статистичної й адміністративної інформації, необхідної для обґрунтування стратегічних рішень, проведення соціологічних досліджень та експертних опитувань, запровадження геоінформаційних систем, розвиток регіональних систем моніторингу та оцінювання стратегій і програм [143].

5. Комунікаційну компоненту, спрямовану на налагодження постійного діалогу та співпраці між ключовими суб'єктами стратегічного планування, створення комунікаційних майданчиків для обговорення стратегічних ініціатив, підвищення прозорості та підзвітності влади, інформування громадськості про цілі та результати впровадження стратегій через офіційні веб-сайти, соціальні мережі, ЗМІ тощо.

6. Освітню компоненту, яка включає розроблення та реалізацію навчальних програм для посадових осіб місцевого самоврядування, державних службовців, представників бізнесу та громадськості щодо підвищення кваліфікації у сфері стратегічного планування із застосуванням сучасних освітніх технологій (тренінги, семінари, дистанційні курси, онлайн-

платформи тощо), проведення навчальних візитів та обмінів кращими практиками [144].

Практичне запровадження цієї моделі потребує реалізації комплексу заходів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях у правовій, організаційній, методичній та фінансовій площині. Зокрема, доцільним є ухвалення окремого закону про стратегічне планування регіонального розвитку, який би чітко визначив його ключові поняття, принципи та процедури, повноваження суб'єктів планування, порядок розроблення, моніторингу та оцінювання виконання стратегічних документів, узгодив їх ієрархію та структуру, встановив зв'язок між стратегічним та бюджетним плануванням на всіх рівнях.

Потребує також суттєвого вдосконалення методологічне забезпечення процесу стратегічного планування. Зокрема, необхідно затвердити на національному рівні єдину методику розроблення стратегій регіонального розвитку та обов'язковий табель їх структурних елементів. При цьому варто більшою мірою орієнтуватися не тільки на вітчизняний, але й на європейський досвід стратегування, впроваджувати підходи на основі парадигми нового регіоналізму та багаторівневого врядування, забезпечувати інклюзивність та партисипативність процесу стратегічного планування [145].

Невід'ємною складовою модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є перебудова її інституційної архітектури відповідно до нових викликів та завдань державної регіональної політики в умовах реформи децентралізації влади. Як показав проведений у попередньому розділі аналіз, чинна система інституційного забезпечення стратегічного планування не повною мірою відповідає принципам багаторівневого врядування, характеризується нечітким розподілом повноважень між різними рівнями управління, слабкою координацією діяльності центральних, регіональних та місцевих органів влади, недостатньою спроможністю інституцій регіонального розвитку.

З огляду на це, реконфігурація інституційної архітектури системи

стратегічного планування має передбачати низку важливих змін та інновацій. По-перше, доцільним є законодавче розмежування та чітке визначення функцій і повноважень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку для органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування різних рівнів адміністративно-територіального устрою з урахуванням принципу субсидіарності. Зокрема, на загальнодержавному рівні мають бути сконцентровані функції щодо визначення засад державної регіональної політики, розроблення та реалізації стратегічних документів національного рівня (Державної стратегії регіонального розвитку України, Генеральної схеми планування території України, державних цільових програм тощо), координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань регіонального та просторового розвитку.

Натомість на регіональному рівні ключова роль має належати обласним державним адміністраціям та обласним радам, які мають відповідати за розроблення, затвердження та виконання регіональних стратегій розвитку, а також програм і проектів, спрямованих на їх реалізацію. При цьому повноваження обласних державних адміністрацій мають бути зосереджені на організаційно-методичному та інформаційно-аналітичному забезпеченні процесу стратегічного планування, координації діяльності районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, моніторингу та оцінюванні результатів виконання регіональних стратегій. Обласні ради, як представницькі органи спільних інтересів територіальних громад регіону, повинні здійснювати стратегічне керівництво та затверджувати ключові документи регіонального розвитку [146].

Що стосується місцевого рівня, то тут основним суб'єктом стратегічного планування мають стати органи місцевого самоврядування базового (громади) та субрегіонального (райони) рівнів. Відповідно до логіки реформи децентралізації, саме на цьому рівні концентруються основні повноваження та ресурси для забезпечення розвитку територій. Відтак сільські, селищні та міські ради та їх виконавчі органи повинні самостійно розробляти та

реалізовувати стратегії розвитку громад відповідно до власних пріоритетів та потреб, при цьому враховуючи положення регіональних стратегій та узгоджуючи свої дії з іншими громадами та суб'єктами регіонального розвитку [147].

По-друге, важливою умовою підвищення якості та легітимності стратегічних рішень є забезпечення повноцінної участі всіх заінтересованих сторін (влади, бізнесу, громадськості, науки) у процесі їх підготовки та ухвалення. Для цього необхідно передбачити чіткі процедури та інституційні форми співробітництва стейкхолдерів на кожному етапі стратегічного планування. Зокрема, доцільним є створення на регіональному рівні спеціальних колегіальних органів (Рад регіонального розвитку), до складу яких входитимуть представники облдержадміністрацій, органів місцевого самоврядування, бізнес-асоціацій, професійних спілок, наукових установ та громадських організацій і які виконуватимуть функції стратегічного управління та координації регіонального розвитку в межах своїх повноважень. На місцевому рівні аналогічну роль можуть відігравати постійні комісії місцевих рад з питань стратегічного планування та інвестицій, а також громадські ради та експертні групи при місцевих органах влади [148].

По-третє, ключовою передумовою ефективності стратегічного планування є наявність потужних та професійних інституцій, які здійснюють інформаційно-аналітичний та організаційний супровід цього процесу. Провідну роль у цьому контексті мають відігравати агенції регіонального розвитку (АРР) – неприбуткові організації, які створюються обласними та районними радами, громадами для реалізації державної регіональної політики на відповідній території. Згідно із Законом України «Про засади державної регіональної політики» [92] та Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку [149], АРР провадять діяльність за такими основними напрямками: стратегічне планування та моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів; сприяння залученню інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для регіонального розвитку; створення умов

для інституційного та інфраструктурного розвитку регіону; формування інвестиційної бази даних та інвестиційних пропозицій відповідного регіону; вивчення досвіду діяльності іноземних агенцій регіонального розвитку та впровадження інноваційних практик в діяльність українських інституцій; підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та виконавчої влади з питань формування та реалізації державної регіональної політики тощо.

Посилення організаційної та експертної спроможності АРР відповідно до кращих європейських практик, розширення їх мережі на рівні громад є нагальною необхідністю. Зокрема, мають бути реалізовані заходи щодо надання агенціям методичної підтримки та консультативного супроводу їх діяльності з боку Мінрегіону, налагодження плідної співпраці між АРР різних регіонів та їх професійними асоціаціями на національному рівні, запровадження обов'язкової процедури погодження проектів регіональних стратегій розвитку з АРР, розширення джерел їх фінансування [150].

Не менш важливим завданням є розбудова мережі недержавних суб'єктів регіонального розвитку – приватних консалтингових фірм, науково-дослідних установ, аналітичних центрів, ресурсних центрів громад, які можуть надавати професійні послуги у сфері стратегічного планування та проектного менеджменту. Для цього мають бути запроваджені прозорі конкурсні процедури залучення зовнішніх експертів до розробки стратегій та проектів регіонального розвитку, налагоджені механізми державного соціального замовлення на відповідні послуги, внесені зміни до бюджетного законодавства з метою створення сприятливих умов для їх фінансування.

По-четверте, критично важливим чинником інституційної спроможності системи стратегічного планування регіонального розвитку є наявність професійних та вмотивованих кадрів у органах публічної влади та неурядових організаціях. Це потребує запровадження багаторівневої та безперервної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців з питань

стратегічного планування та управління регіональним розвитком із застосуванням сучасних освітніх технологій та кращих зарубіжних практик стратегічного менеджменту. Зокрема, доцільним є розроблення та впровадження окремої магістерської програми за спеціальністю «Регіональне управління та місцеве самоврядування» зі спеціалізацією «Стратегічне управління та планування», внесення змін до галузевого стандарту вищої освіти та освітньо-професійних програм з підготовки фахівців для органів місцевого самоврядування в частині посилення компетенцій зі стратегування та проектного менеджменту [151].

Важливою передумовою підвищення ефективності та адаптивності системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є впровадження сучасних інноваційних методів та інструментів, які дозволяють врахувати новітні тренди суспільного розвитку, використати переваги цифровізації та залучити широке коло стейкхолдерів до процесу стратегування. Імплементация таких методів у вітчизняну практику стратегічного планування потребує як відповідних інституційних та нормативно-правових змін, так і зусиль щодо підвищення професійної компетентності управлінців регіонального та місцевого рівнів.

Одним з перспективних методів стратегічного планування, який набуває дедалі більшого поширення в європейських країнах, є розроблення стратегій смарт-спеціалізації. Цей підхід передбачає виявлення та розвиток унікальних галузей чи видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал та можуть забезпечити конкурентні переваги регіону на національному та міжнародному рівнях на основі ефективного використання його внутрішніх ресурсів та компетенцій. Розроблення стратегій смарт-спеціалізації здійснюється у тісній взаємодії регіональної влади, бізнесу, науково-освітніх установ та громадянського суспільства і включає комплексний аналіз регіональної економіки, інноваційного та наукового потенціалу, визначення пріоритетних сфер для інвестицій та розроблення плану заходів з їх розвитку [152].

Методологія смарт-спеціалізації активно впроваджується в Україні із 2016 року за підтримки ЄС в рамках ініціативи «Смарт-спеціалізація та організаційний розвиток у ланцюгу створення вартості стратегії регіонального розвитку» (Проект S3). Зокрема, на національному рівні розроблено концептуальні та методологічні засади смарт-спеціалізації, підготовлено посібник зі смарт-спеціалізації для представників регіональної та місцевої влади, створено онлайн-платформу для комунікації стейкхолдерів. Пілотними регіонами для впровадження цього підходу були обрані Харківська, Одеська та Запорізька області, в яких проведено аналіз економічного, інноваційного та наукового потенціалу, а також семінари та консультації із залученням підприємців, науковців та представників громадськості щодо визначення пріоритетних сфер смарт-спеціалізації [153].

Водночас попри певний прогрес імплементація методології смарт-спеціалізації в систему стратегічного планування регіонального розвитку в Україні стикається з низкою викликів та обмежень. Зокрема, чинні стратегії розвитку регіонів переважно не враховують принципи та підходи смарт-спеціалізації, а процес визначення пріоритетних сфер для інвестицій часто відбувається кулуарно, без належного залучення бізнесу та громадськості. Крім того, бракує чітких інституційних механізмів координації між регіональною та центральною владою щодо реалізації проєктів смарт-спеціалізації, а також ефективних інструментів фінансової підтримки інноваційного розвитку пріоритетних галузей. Вирішення цих проблем потребує внесення відповідних змін до нормативно-правової бази стратегічного планування, зокрема до Закону України «Про засади державної регіональної політики», а також до порядку розроблення регіональних стратегій розвитку [154].

Іншим перспективним напрямом є застосування методів форсайту при розробленні стратегій регіонального розвитку. Форсайт – це систематичний процес «передбачення» довгострокових трендів та викликів, які можуть суттєво вплинути на розвиток регіону у майбутньому, з метою ухвалення

стратегічних рішень та мобілізації спільних зусиль стейкхолдерів. Він дозволяє спрогнозувати альтернативні сценарії розвитку регіону з урахуванням інноваційних технологічних, економічних, соціальних та екологічних змін, визначити бажаний образ майбутнього, шляхи та механізми його досягнення. Ключовими елементами форсайту є: залучення широкого кола експертів з різних галузей; застосування методів експертних панелей, сценарного планування, SWOT-аналізу, побудови дорожніх карт; орієнтація на пошук можливостей та формування проактивної політики.

Хоча в Україні форсайт-дослідження на національному рівні проводяться з 2015 року за підтримки Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку [126], на регіональному рівні цей інструмент використовується поки дуже обмежено. Окремі елементи форсайту (наприклад, SWOT-аналіз, сценарне планування) частково включені до регіональних стратегій розвитку, проте вони швидше мають формальний характер і не передбачають системного залучення експертів та інших стейкхолдерів. Застосування повноцінного форсайту як основи для стратегічного планування потребує розроблення відповідної нормативно-методичної бази та підвищення спроможності регіональних органів влади, агенцій регіонального розвитку проводити форсайт-дослідження із використанням новітніх методик (форсайт-сесії, панелі експертів, розроблення сценаріїв та дорожніх карт, бенчмаркінг, бібліометричний аналіз, мережевий аналіз, симуляції, ігрові методи тощо) [155].

Технологічні інновації, пов'язані з розвитком геоінформаційних систем та великих даних (Big Data), також відкривають нові можливості для удосконалення системи стратегічного планування. Йдеться, зокрема, про використання ГІС-технологій для збору, обробки, інтеграції та візуалізації просторових даних, необхідних для оцінки потенціалу та прогнозування розвитку територій. Застосування ГІС дозволяє створити комплексну інформаційну базу для аналізу регіональних ресурсів та активів (земельних, водних, лісових, рекреаційних, інфраструктурних тощо), виявлення

просторових диспропорцій у рівнях розвитку територій, моделювання різних сценаріїв просторової організації економічної діяльності та розселення. Значний потенціал має також технологія просторового аналізу великих даних (наприклад, даних мобільних операторів, соціальних мереж, банківських транзакцій тощо), яка може бути використана для аналізу реальної економічної активності, мобільності населення та його споживчої поведінки на локальному рівні.

Певні кроки щодо запровадження зазначених технологій в Україні вже зроблені. Зокрема, у 2018 році схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, в якій серед пріоритетних завдань визначено створення національної геоінформаційної системи геопросторових даних. Крім того, окремі регіони (зокрема Харківська область) започаткували використання регіональних ГІС та системи управління просторовим розвитком, які можуть стати важливим інформаційним ресурсом для стратегічного планування. Водночас більш широке впровадження ГІС-технологій та просторового аналізу даних у систему планування на загальнодержавному та регіональному рівнях потребує подальшого удосконалення нормативно-правової бази, розвитку партнерства влади з приватними компаніями, що володіють відповідними даними, запровадження етичних стандартів використання деперсоніфікованої інформації, а також посилення аналітичної спроможності органів влади [156]. Це дозволить підвищити якість та обґрунтованість стратегічних рішень, посилити інноваційну спрямованість політики регіонального розвитку, забезпечити більш ефективне використання внутрішнього потенціалу регіонів, залучити стейкхолдерів до процесу стратегування.

При цьому глобальні виклики та зростаюча турбулентність зовнішнього середовища актуалізують завдання розбудови більш гнучкої та адаптивної системи стратегічного планування регіонального розвитку, здатної своєчасно реагувати на зміни, коригувати цілі, пріоритети та інструменти політики відповідно до нових обставин. Формування адаптивних механізмів у системі

стратегічного планування регіонального розвитку передбачає низку важливих кроків у напрямі зміцнення інституційної спроможності органів влади та неурядових організацій, підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення, налагодження ефективної комунікації та координації між стейкхолдерами.

Насамперед, доцільно внести зміни до чинного порядку розроблення регіональних стратегій розвитку з метою надання їм більшої гнучкості. Зокрема, можливим є скорочення горизонту планування регіональних стратегій до 5-7 років замість нинішніх 7-10 років, що дозволить регулярно переглядати та актуалізувати їх зміст з урахуванням динаміки соціально-економічних процесів. При цьому важливо забезпечити наступність та неперервність стратегічного планування шляхом розроблення довгострокових концепцій (візій) розвитку регіонів, які визначатимуть траєкторію їх руху на більш тривалу перспективу (наприклад, 15-20 років) [157].

Крім того, варто передбачити більш широкі можливості для коригування регіональних стратегій у відповідь на форс-мажорні події та кризові явища. Чинне законодавство передбачає, що зміни до регіональних стратегій можуть вноситися не частіше одного разу на три роки, що не відповідає високій динаміці сучасних трансформацій [92]. Натомість доцільно надати регіонам право вносити зміни до стратегій щорічно (за потреби) за спрощеною процедурою на основі ґрунтовного аналізу впливу непередбачуваних подій та викликів на розвиток регіону та широких консультацій із заінтересованими сторонами.

Важливим напрямом розвитку адаптивних механізмів планування є також впровадження принципів гнучкого управління (Agile) на регіональному та місцевому рівнях. Agile-підхід, який набув значного поширення у сфері розроблення програмного забезпечення та реалізації проектів, робить акцент на адаптивності, ітеративності та інклюзивності процесу управління. Він передбачає розбиття стратегічних цілей на більш конкретні завдання, які виконуються невеликими крос-функціональними командами (представники

влади, бізнесу, громадськості, експерти) у тісній взаємодії зі стейкхолдерами та із застосуванням гнучких інструментів планування (наприклад, ретроспектив, беклогів, дошок Канбан). Завдяки цьому планування стає більш динамічним, результат-орієнтованим та сприйнятливим до корегування курсу [158].

Безумовно, впровадження Agile-філософії в систему публічного управління не є простим завданням, оскільки вимагає зміни усталених бюрократичних процедур та стилів керівництва, розвитку відповідних компетенцій управлінців, а також переформатування взаємодії з партнерами та клієнтами. Водночас окремі елементи гнучкого управління можуть бути імплементовані в практику стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. Йдеться, зокрема, про: формування міжвідомчих та міжсекторальних команд для розроблення стратегій із фокусуванням на створенні цінності для стейкхолдерів; запровадження регулярних ітерацій (спринтів) планування та моніторингу досягнутих результатів; використання гнучких методів візуалізації ходу досягнення цілей; розроблення мінімально життєздатних продуктів (*minimum viable products*) для апробації стратегічних ініціатив тощо [159].

Підвищення адаптивності стратегічного планування регіонального розвитку вимагає також удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та налагодження зворотного зв'язку із стейкхолдерами. Для своєчасного виявлення тенденцій та прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі важливо запровадити комплексний моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів, що включатиме аналіз як кількісних показників офіційної статистики, так і якісної інформації, отриманої з альтернативних джерел (соціологічні дослідження, експертні оцінки, *big data*, штучний інтелект). Результати такого моніторингу мають регулярно оприлюднюватися та обговорюватися з представниками органів влади, бізнесу, академічного середовища, громадянського суспільства для визначення потенційних викликів та можливостей для коригування

регіональних стратегій [160].

Крім того, формування адаптивних механізмів стратегічного планування потребує налагодження ефективної комунікації та зворотного зв'язку з громадянами щодо цілей, пріоритетів та результатів реалізації стратегій через використання сучасних цифрових технологій (онлайн-платформи, мобільні застосунки, соціальні мережі тощо). Це дозволить краще розуміти реальні потреби та очікування мешканців, підвищити рівень довіри та залученості громадян до процесу стратегічного управління. Зокрема, перспективним є запровадження краудсорсингових інструментів для залучення креативних ідей та пропозицій від громадськості щодо шляхів розвитку регіонів та громад, а також проведення онлайн-консультацій та опитувань для оцінки громадської думки стосовно ключових положень стратегічних документів.

Ще одним важливим кроком у напрямі підвищення адаптивності системи стратегічного планування є розбудова інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, особливо новостворених територіальних громад. Це передбачає навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування щодо застосування сучасних підходів до стратегічного управління в умовах невизначеності, розвиток їх компетентностей щодо роботи з даними, комунікації з громадськістю, управління змінами та ризиками. Важливу роль у цьому можуть відіграти асоціації органів місцевого самоврядування, регіональні центри підвищення кваліфікації, проекти міжнародної технічної допомоги, які надають експертну та методичну підтримку громадам із питань стратегічного планування та проєктного менеджменту [161].

Невід'ємною складовою модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є впровадження принципів партисипативності, тобто широкого залучення громадськості до процесів розроблення, ухвалення та моніторингу реалізації стратегічних рішень. Партисипативне (або спільне) планування передбачає безпосередню участь

громадян та їх об'єднань на всіх етапах стратегічного планування – від формулювання бачення майбутнього до оцінювання досягнутих результатів. Завдяки цьому забезпечується краще врахування потреб та інтересів різних соціальних груп, підвищується якість та легітимність ухвалених рішень, формується відчуття причетності та співвідповідальності громадян за розвиток своїх територій.

Як свідчить досвід європейських країн, застосування партисипативного підходу в стратегічному плануванні регіонального та місцевого розвитку сприяє досягненню таких ключових цілей, як соціальна інтеграція, згуртованість та довіра, інноваційність та креативність, мобілізація ресурсів громади, ефективність та прозорість врядування. Наприклад, у Польщі, відповідно до Закону про засади реалізації політики розвитку, органи місцевого самоврядування зобов'язані проводити консультації з мешканцями, неурядовими організаціями та підприємцями щодо проектів стратегій розвитку гмін, повітів та воєводств. У Латвії передбачено активне залучення громадськості до розроблення та моніторингу реалізації стратегій розвитку країни, зокрема Національного плану розвитку та «Латвія 2030» [162].

В Україні принцип партисипативності закріплений у низці законодавчих актів, що регулюють питання стратегічного планування. Так, Закон України «Про засади державної регіональної політики» передбачає залучення представників місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості до роботи Ради з питань регіонального розвитку та підготовки проекту Державної стратегії регіонального розвитку України [92]. Аналогічні вимоги щодо партнерського підходу та участі громадськості містяться у Законах України «Про стимулювання розвитку регіонів» [93], «Про місцеве самоврядування в Україні» [98], а також у Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації [95]. Зокрема, ці документи передбачають проведення консультацій з громадськістю під час підготовки проектів державних і регіональних стратегій, залучення громадських об'єднань, наукових установ та бізнес-асоціацій до їх розроблення та реалізації,

врахування позиції органів самоорганізації населення.

Водночас аналіз практики стратегічного планування регіонального розвитку в Україні свідчить про низький рівень дотримання цих норм та недостатню участь громадськості у відповідних процесах. Так, результати опитування представників місцевого самоврядування та громадських активістів з різних регіонів України, проведеного Інститутом громадянського суспільства у 2020 році, засвідчили, що більшість громадян (понад 60%) вважають свій вплив на зміст стратегічних та програмних документів регіонального і місцевого розвитку незначним. Основними причинами цього є недостатня поінформованість громадськості про цілі та перебіг розроблення стратегій, формальний характер консультацій, які часто проводяться вже на завершальній стадії стратегічного планування, коли основні рішення фактично ухвалені, а також відсутність дієвих механізмів врахування пропозицій громадськості [163].

Вирішення цих проблем та забезпечення повноцінної партисипативності стратегічного планування регіонального розвитку в Україні потребує реалізації комплексу заходів інституційного, організаційного та методичного характеру. Насамперед, доцільним є законодавче закріплення та деталізація процедур участі громадськості на всіх етапах розроблення та реалізації державної і регіональних стратегій, зокрема щодо визначення кола заінтересованих сторін, способів їх залучення, опрацювання та врахування наданих пропозицій і зауважень. При цьому важливо передбачити чіткі вимоги та критерії щодо результатів консультацій з громадськістю, зокрема в частині підтвердження різноманітності залученої аудиторії (наприклад, представництва різних соціальних груп – молоді, людей старшого віку, людей з інвалідністю, гендерних груп тощо), використаних форматів та інструментів взаємодії (інформування, діалог, партнерство), документування процесу консультацій та відображення його підсумків у тексті стратегії.

Для практичної імплементації цих вимог необхідно розробити та затвердити на національному і регіональному рівнях відповідні методичні

рекомендації та стандарти щодо організації ефективних консультацій з громадськістю в процесі стратегічного планування. Серед ключових методів та інструментів партисипативного планування, які доцільно використовувати, слід відзначити такі: організація громадських обговорень проектів стратегій, у тому числі у форматі «світового кафе», відкритого простору, фокус-груп; проведення онлайн-опитувань та краудсорсингових кампаній для збору ідей та пропозицій; створення консультативно-дорадчих органів (громадських рад, експертних комісій) при органах влади, відповідальних за розроблення стратегій; проведення навчальних сесій щодо стратегічного планування для активістів та представників громадських організацій; публічні звіти органів влади щодо стану виконання стратегій тощо [164].

Окрему увагу слід приділити використанню цифрових технологій та платформ для розширення можливостей участі громадськості, зокрема людей з обмеженими можливостями, у стратегічному плануванні. Йдеться про запуск онлайн-платформ для збору пропозицій громадян щодо пріоритетів розвитку територій (за прикладом вже згаданих громадських бюджетів), проведення відеоконсультацій та віртуальних форумів, візуалізацію перебігу досягнення стратегічних цілей за допомогою інтерактивних дашбордів тощо. Важливо, щоб відповідні онлайн-інструменти були інтегровані до загальної системи електронної участі та взаємодії влади з громадськістю в Україні і забезпечували необхідний рівень зручності, доступності та безпеки використання [148].

Розвиток партисипативного стратегічного планування потребує також цілеспрямованих зусиль щодо підвищення спроможності інститутів громадянського суспільства та місцевих активістів щодо участі у цьому процесі. Для цього необхідно регулярно проводити для них навчальні програми та тренінги з питань стратегічного планування, проектного менеджменту, бюджетної адвокації, комунікації тощо. Важливо також надавати ресурсну (зокрема фінансову) підтримку громадським ініціативам та проектам, спрямованим на підвищення якості стратегічного планування та

посилення партисипативності врядування шляхом проведення незалежних досліджень, розроблення аналітичних документів, організації публічних консультацій тощо.

Перспективною формою партисипативного планування, яка набуває дедалі більшого поширення в Україні та світі, є також громадські бюджети (бюджети участі). Це демократичний процес, який дає можливість кожному жителю брати участь в розподілі частини коштів місцевого бюджету через створення проектів для покращення міста/громади та/або голосування за них [165]. Громадський бюджет може стати важливим інструментом узгодження пріоритетів територіального розвитку, закладених у стратегічних документах, з актуальними потребами та ініціативами місцевих мешканців, а також каналом залучення додаткових ідей та ресурсів громади до реалізації стратегічних цілей.

Громадський бюджет також сприяє розвитку партисипативної культури та громадянської активності, особливо серед молоді. Водночас впровадження громадських бюджетів на рівні регіонів та громад в Україні стикається з низкою проблем, серед яких недосконале правове регулювання, домінування вузькогрупових інтересів при голосуванні за проекти, недостатня інституційна готовність органів місцевого самоврядування до адміністрування процедур тощо. Їх вирішення потребує подальшого удосконалення нормативної бази та методології громадського бюджетування, зокрема в частині узгодження процесів партисипативного складання бюджету з циклом стратегічного планування розвитку територій.

Важливим напрямом модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегій і програм. Ефективний моніторинг та оцінювання дозволяють відстежувати прогрес досягнення визначених цілей, виявляти проблемні зони та відхилення від запланованих показників, аналізувати причини неефективності певних інструментів політики, обґрунтовувати необхідні корегування стратегічних і програмних

документів. Крім того, регулярне оприлюднення результатів моніторингу та оцінки сприяє підзвітності органів влади, посиленню громадського контролю за ефективністю використання публічних ресурсів, підвищенню довіри суспільства до державної регіональної політики.

Як було показано у другому розділі, чинна в Україні система моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і планів заходів регіонального розвитку має низку недоліків, серед яких формальний характер більшості процедур, брак зв'язку між результатами моніторингу і ухваленням управлінських рішень, обмежене застосування сучасних методів оцінювання, недостатня публічність та прозорість. Значною мірою ці проблеми зумовлені фрагментарністю та неузгодженістю різних складових системи моніторингу та оцінювання, відсутністю цілісного бачення її функцій та завдань з боку основних суб'єктів регіональної політики.

Вирішення цих проблем потребує інтеграції наявних в Україні механізмів та процедур моніторингу й оцінювання у єдину систему, побудовану на принципах цілісності, узгодженості, взаємодоповнюваності, партисипативності, транспарентності. Така інтегрована система має забезпечувати отримання комплексної та релевантної інформації про стан і тенденції регіонального розвитку, досягнуті результати та ефекти реалізації державної і регіональної політики за різними напрямками і на різних рівнях, в різні часові періоди та з використанням взаємодоповнюючих методів та інструментів оцінювання. При цьому важливо, щоб результати оцінювання на кожному рівні управління були співставними між собою та регулярно узагальнювалися з метою отримання цілісної картини ефективності стратегічного планування розвитку регіонів і територій [166].

Першим важливим кроком на шляху інтеграції систем моніторингу та оцінювання могло би стати удосконалення нормативно-правової бази у цій сфері та розроблення на національному рівні спеціального документа, наприклад, Концепції моніторингу та оцінки реалізації стратегій, планів та програм регіонального розвитку. В цьому документі доцільно визначити єдині

методологічні засади, принципи, критерії та стандарти здійснення моніторингу й оцінювання органами влади різних рівнів, уніфікувати систему результуючих індикаторів та джерел даних для їх розрахунку, передбачити механізми координації діяльності основних суб'єктів моніторингу та оцінки, порядок урахування отриманих результатів при ухваленні управлінських рішень і плануванні політики [167].

Інтегрована система моніторингу та оцінювання стратегічного планування регіонального розвитку має поєднувати внутрішню та зовнішню складові. Внутрішній моніторинг здійснюється профільними підрозділами обласних та районних державних адміністрацій, а також органами місцевого самоврядування і передбачає відстеження ключових індикаторів та заходів, визначених в регіональній стратегії, програмі чи плані, з точки зору їх виконання та відповідності встановленим нормативам. Зовнішня оцінка має проводитися незалежними акторами – експертами, науковцями, представниками громадськості з метою об'єктивного аналізу досягнутих результатів та наслідків реалізації стратегічних документів на основі спеціальних методів та процедур (наприклад, конкурсний відбір оцінювачів, експертні опитування, соціологічні дослідження, бенчмаркінг, економетричний аналіз, якісні case studies тощо) [168].

Важливо, щоб інтегрована система моніторингу та оцінювання забезпечувала не лише констатацію фактів щодо стану виконання стратегічних і програмних документів, а й можливість більш глибокого розуміння причин успіхів чи невдач у досягненні запланованих результатів. Для цього доцільно активніше застосовувати такі сучасні підходи, як оцінювання впливу регуляторних інтервенцій (Regulatory impact assessment), аналіз соціальних та економічних ефектів регіональної політики, оцінювання її впливу на якість життя та добробут населення тощо. Такі підходи передбачають використання не лише кількісних, а й якісних індикаторів, побудову причинно-наслідкових та логічних моделей впливу політики, визначення контрфактичного стану розвитку регіону (що було б за відсутності

втручання) тощо [169].

Для забезпечення інклюзивності та партисипативності інтегрованої системи моніторингу і оцінювання стратегічного планування регіонального розвитку необхідним є її відкритість та орієнтація на потреби основних стейкхолдерів. Зокрема, варто передбачити можливість подання та розгляду альтернативних оцінок ефективності регіональної політики з боку бізнесу, громадянського суспільства, експертів. Також доцільно регулярно оприлюднювати дані моніторингу і оцінювання у відкритому доступі на офіційних веб-сайтах, створити онлайн-платформу для візуалізації прогресу досягнення стратегічних цілей розвитку регіонів і територій, запровадити практику громадського обговорення результатів оцінювання під час тематичних публічних заходів тощо.

Ключовим викликом у впровадженні інтегрованої системи моніторингу і оцінювання стратегічного планування регіонального розвитку є наявність достатніх інституційних спроможностей та ресурсів. Тому важливо, щоб формування такої системи супроводжувалося навчанням державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування сучасним підходам і методам оцінювання публічної політики, підвищенням рівня їх аналітичної компетентності. Також необхідно передбачити належне фінансове та матеріально-технічне забезпечення структурних підрозділів органів влади, відповідальних за організацію моніторингу і оцінки, та залучення до цього процесу професійних експертів і науковців на умовах аутсорсингу [170].

3.2. Механізми підвищення резильєнтності регіонального розвитку

Важливим напрямом підвищення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних викликів та невизначеності є впровадження концепції смарт-спеціалізації. Ця концепція, яка набула значного поширення в країнах ЄС протягом останнього десятиліття, передбачає виявлення та

цілеспрямовану підтримку унікальних галузей або видів економічної діяльності регіону, що мають інноваційний потенціал та можуть забезпечити його конкурентні переваги в національному та міжнародному контексті. На відміну від традиційних підходів до галузевого розвитку, смарт-спеціалізація робить акцент на інноваціях та залученні регіональних стейкхолдерів (підприємств, наукових установ, освітніх закладів, громадських організацій) до визначення пріоритетів та розроблення стратегій.

В основі концепції смарт-спеціалізації лежить ідея, що в умовах зростаючої глобальної конкуренції та обмеженості ресурсів регіони не можуть бути однаково успішними у всіх сферах економіки, а тому мають зосередитися на розвитку тих видів діяльності, де вони мають найбільший потенціал з точки зору знань, компетенцій, природних чи інших активів. При цьому пріоритетні сфери спеціалізації обираються не «згори» національними чи регіональними органами влади, а визначаються в процесі так званого підприємницького відкриття (*entrepreneurial discovery*), тобто взаємодії представників бізнесу, науки та громадськості. Завдяки такому партнерству досягається краще розуміння регіональних потреб та можливостей, актуалізуються знання про інноваційні ніші та перспективні ринки, створюються проривні ідеї та проекти [171].

Запровадження принципів смарт-спеціалізації дозволяє регіонам: по-перше, сконцентрувати обмежені ресурси на розвитку найбільш перспективних та унікальних сфер економічної діяльності і уникнути розпорошення коштів на численні дрібні проекти; по-друге, краще позиціонувати регіон у національному та міжнародному поділі праці з точки зору його інноваційних активів та потенційних конкурентних переваг; по-третє, подолати фрагментарність регіональної інноваційної системи, налагодити синергетичну взаємодію її учасників; по-четверте, підвищити стійкість економіки регіону до зовнішніх шоків та криз завдяки її більшій диверсифікації та акценту на ендогенні чинники розвитку [172].

Методологія розроблення стратегій смарт-спеціалізації регіонів

передбачає шість основних етапів [172]:

1. Аналіз регіонального контексту та інноваційного потенціалу, який включає діагностику економічної структури регіону, інноваційної активності його підприємств, наукового та освітнього потенціалу, SWOT-аналіз, визначення можливих ніш та напрямів диверсифікації регіональної економіки.

2. Налагодження інклюзивного та сталого процесу управління і залучення стейкхолдерів. На цьому етапі має бути сформована робоча група з представників влади, бізнесу, науки та громадськості, визначено правила та процедури її діяльності, сплановано комунікаційні заходи тощо.

3. Розроблення спільного бачення щодо майбутнього регіону, яке має бути амбіційним, реалістичним та привабливим для основних груп стейкхолдерів, мобілізувати їх на досягнення визначених цілей розвитку.

4. Вибір обмеженої кількості пріоритетів для регіональної спеціалізації на основі процесу підприємницького відкриття. При визначенні пріоритетів важливе значення має не лише оцінка економічного потенціалу тих чи інших видів діяльності, а й їх соціальний та екологічний вплив на розвиток регіону. Обрані пріоритети мають бути унікальними, заснованими на клієнтоорієнтованих інноваціях та знаннях, перспективними з точки зору критичної маси та комерційних можливостей, релевантними з точки зору глобальних трендів та викликів.

5. Визначення узгодженого policy mix – комплексу заходів політики, необхідних для розвитку обраних сфер спеціалізації з урахуванням специфіки регіонального контексту. Такі заходи можуть включати підтримку інноваційної і науково-дослідної діяльності бізнесу, розвиток трансферу знань і технологій, інтернаціоналізацію інноваційної діяльності, формування необхідної інфраструктури (бізнес-інкубатори, акселератори, наукові парки, центри компетенцій тощо), професійну підготовку кадрів для смарт-спеціалізації, активізацію підприємницького середовища тощо.

6. Інтеграція механізмів моніторингу та оцінки до стратегії смарт-спеціалізації. На цьому етапі визначаються показники та індикатори

досягнення цілей стратегії, джерела даних для їх вимірювання, запроваджуються процедури регулярного збору інформації, налагоджується зворотній зв'язок між результатами моніторингу та оперативними рішеннями щодо реалізації чи коригування стратегії.

Сьогодні в ЄС розроблення дослідницьких та інноваційних стратегій смарт-спеціалізації (research and innovation strategies for smart specialisation – RIS3) є обов'язковою передумовою доступу регіонів до Структурних фондів ЄС у таких сферах, як дослідження та інновації, цифрова економіка, підтримка малого і середнього бізнесу. Станом на 2022 рік понад 200 регіонів Європи мали чинну стратегію смарт-спеціалізації [173], що обґрунтовувала перспективні напрями інноваційного розвитку територій та визначала необхідні заходи державної підтримки.

В Україні запровадження концепції смарт-спеціалізації розглядається як один із важливих інструментів підвищення конкурентоспроможності регіонів на основі розкриття їх інноваційного потенціалу в рамках імплементації Угоди про асоціацію з ЄС. Правовим підґрунтям для цього є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [92], який передбачає смарт-спеціалізацію як один із принципів такої політики, а також Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [174], де визначено необхідність урахування принципів смарт-спеціалізації при розробленні регіональних стратегій розвитку.

За підтримки Європейської Комісії в Україні реалізуються проєкти, спрямовані на розбудову інституційної спроможності різних стейкхолдерів щодо впровадження підходу смарт-спеціалізації. Зокрема, у рамках ініціативи «Смарт-спеціалізація та організаційний розвиток у ланцюгу створення вартості стратегій регіонального розвитку» (2018-2020 рр.) було розроблено методологію та покрокову інструкцію щодо підготовки регіональних стратегій смарт-спеціалізації на основі кращих європейських практик. Пілотними регіонами для застосування цього підходу стали Харківська, Одеська та

Запорізька області, де було здійснено детальний аналіз інноваційного потенціалу, проведено підприємницькі відкриття та визначено пріоритетні сфери розумної спеціалізації, що знайшло відображення у відповідних стратегіях регіонального розвитку на період до 2027 року [175].

Водночас в Україні, на відміну від країн ЄС, розроблення стратегій смарт-спеціалізації поки що не має обов'язкового характеру для регіонів і не є передумовою отримання коштів державної підтримки з ДФРР. Як свідчить аналіз чинних регіональних стратегій розвитку, більшість із них ще не повною мірою враховують принципи та методики смарт-спеціалізації, мають доволі широко сформульовані та універсальні стратегічні цілі, які не завжди відображають унікальні особливості та конкурентні переваги регіонів [176]. Рівень залучення стейкхолдерів до визначення пріоритетів інноваційного розвитку також є переважно невисоким, а підприємницьке відкриття зводиться до формальних процедур обговорення.

Для ефективного впровадження концепції смарт-спеціалізації у стратегічне планування регіонального розвитку в Україні необхідно реалізувати цілу низку заходів. По-перше, закріпити офіційний статус та уніфіковані вимоги до стратегій смарт-спеціалізації регіонів, зокрема в частині їх структури, процедур розроблення та ухвалення, системи моніторингу та оцінки. По-друге, посилити інституційну спроможність регіональних органів влади та агенцій регіонального розвитку щодо організації процесу підприємницького відкриття через навчання, обмін досвідом, експертну та фінансову підтримку. По-третє, запровадити механізми координації між регіональними та галузевими політиками підтримки інновацій з метою синхронізації їх цілей та інструментів. По-четверте, створити мережеві платформи для налагодження міжрегіональної співпраці у сфері смарт-спеціалізації, трансферу знань та обміну кращими практиками [177].

Важливою умовою підвищення резильєнтності регіонів в умовах глобальних викликів є розбудова ефективних регіональних інноваційних екосистем (PIE) – динамічної сукупності організацій та інститутів, чия

діяльність та взаємодія ініціює, створює, модифікує та забезпечує масштабування інновацій в межах певної території. РІЕ включають у себе широке коло учасників – бізнес-структури, університети та наукові установи, елементи інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубатори, технопарки, акселератори, центри трансферу технологій), інвесторів, регіональні органи влади, які взаємодіють між собою як єдине ціле, створюючи та використовуючи потоки знань, ресурсів та цінностей [178].

Формування повноцінних РІЕ здатне забезпечити низку переваг для інноваційного розвитку регіонів. По-перше, РІЕ сприяють налагодженню тісної співпраці між закладами вищої освіти та науковими установами з одного боку, та бізнес-структурами з іншого на основі моделі «потрійної спіралі» (Triple Helix Model), що дозволяє ефективніше перетворювати результати досліджень і розробок у затребувані ринком інновації. По-друге, РІЕ стимулюють розвиток підприємницьких компетенцій та інноваційної культури в регіоні за рахунок надання стартапам та інноваційним фірмам необхідної інфраструктури, менторської підтримки, доступу до знань та технологій. По-третє, РІЕ покращують доступ інноваційних проєктів до фінансових ресурсів – як до державної підтримки, так і приватного капіталу (венчурні фонди, бізнес-ангели). По-четверте, РІЕ посилюють роль регіональної влади як фасилітатора інноваційних процесів, модератора співпраці стейкхолдерів, розробника «розумних» правил та політик підтримки інновацій [178].

В Україні становлення регіональних інноваційних екосистем відбувається в складних умовах, що характеризуються фрагментарністю елементів інноваційної інфраструктури, низькою інноваційною активністю бізнесу, недостатнім рівнем співпраці між університетами та підприємствами, обмеженістю фінансових ресурсів для підтримки інноваційних проєктів. Як засвідчують результати моніторингу реалізації регіональних стратегій розвитку, питома вага інноваційно активних підприємств у більшості регіонів України не перевищує 15-20%, а частка інноваційної продукції в загальних

обсягах реалізації становить менше 1% [179]. Тому цілеспрямоване формування повноцінних РІЕ як важливих «вузлів» регіонального розвитку має стати одним із пріоритетних завдань державної та регіональної політики.

Ключовими напрямками розбудови РІЕ в регіонах України мають бути:

- інституалізація співпраці між закладами вищої освіти, науковими установами та бізнес-структурами шляхом створення науково-навчально-виробничих комплексів, центрів трансферу технологій, запровадження освітніх програм, орієнтованих на запити роботодавців, розвитку дуальної освіти;
- поєднання розвитку РІЕ з реалізацією стратегій смарт-спеціалізації регіонів, тобто концентрація ресурсів на створенні інноваційних кластерів у тих галузях чи сферах діяльності, де регіон має конкурентні переваги та перспективні ніші на національному і глобальному ринках;
- розширення регіональної інфраструктури підтримки інноваційного підприємництва та стартап-руху на основі розбудови мережі бізнес-інкубаторів, акселераторів, центрів підтримки підприємництва, а також запровадження на їх базі навчальних та менторських програм;
- розвиток інструментів фінансового забезпечення інноваційних проєктів, зокрема у формі регіональних фондів підтримки інновацій, інноваційних ваучерів, залучення у РІЕ приватних інвесторів на основі краудфандингових платформ, венчурних фондів, мереж бізнес-ангелів;
- підвищення ролі регіональної влади як модератора та регулятора інноваційних процесів через удосконалення правового поля та запровадження «розумних» політик стимулювання інновацій з урахуванням регіональної специфіки [180].

Одним із успішних прикладів розбудови РІЕ в Україні є досвід Дніпропетровської області, де в рамках реалізації регіональної стратегії до 2027 року розвиток інноваційних екосистем визначено як один із стратегічних пріоритетів. Провідним хабом РІЕ регіону став науковий парк «Інноваційно-технологічний кластер «Агротехніка», створений у 2020 р. групою

підприємств, науковими установами та закладами вищої освіти за підтримки облдержадміністрації. Парк реалізує низку інноваційних проєктів у сфері сільськогосподарської робототехніки, автономних систем, переробки відходів, забезпечуючи трансфер технологій, розвиток підприємницьких навичок студентів, залучення інвестицій. На базі кластеру функціонують центр прототипування, лабораторії, коворкінги, майданчики для обміну досвідом [181].

Інший приклад формування РІЕ демонструє Івано-Франківська область, де у 2019 р. за підтримки ЄС відкрито інноваційний центр Промприлад.Реновація на базі старого заводу. Інноваційний центр став точкою зростання РІЕ, об'єднуючи представників бізнесу, стартапів, ІТ-компаній, науки, освіти, громадського сектору, міської влади задля спільного розроблення нових продуктів та послуг, розвитку інфраструктури, інтернаціоналізації інноваційної діяльності. В рамках «Промприладу» функціонують лабораторії, експериментальні цехи, виставкові зони, навчальні майданчики, дитячий центр розвитку, які формують динамічне інноваційне середовище [182].

Розбудова регіональних інноваційних екосистем в Україні потребує узгоджених зусиль влади, бізнесу, наукової та експертної громадськості. При цьому роль держави полягає у створенні сприятливого правового поля та політик підтримки інновацій в регіонах, розвитку інноваційно орієнтованої інфраструктури, посиленні кадрового потенціалу, просуванні культури інновацій. Водночас ключовою є проактивна позиція та ініціативність регіональних стейкхолдерів, які мають стати головною рушійною силою інноваційних змін та згуртуватися навколо спільних стратегічних цілей регіонального розвитку на засадах довіри та партнерства.

Важливим механізмом підвищення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних викликів та зростання міжтериторіальної конкуренції за ресурси є налагодження ефективної міжрегіональної співпраці. Така співпраця дозволяє регіонам об'єднувати зусилля та ресурси для

вирішення спільних проблем, реалізації масштабних інфраструктурних та інвестиційних проєктів, обміну знаннями та досвідом, лобіювання своїх інтересів на національному та міжнародному рівнях. В умовах децентралізації міжрегіональне співробітництво також сприяє горизонтальній інтеграції країни, консолідації ресурсів громад та взаємному підсиленню їх конкурентних переваг [183].

В Україні правові засади міжрегіонального співробітництва визначені у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, де розвиток такого співробітництва розглядається як один із інструментів реалізації державної регіональної політики [174]. Зокрема, у Стратегії зазначається, що міжрегіональне співробітництво має забезпечити інтеграцію регіональних економічних, інформаційних, освітніх просторів у єдиний загальноукраїнський простір, сприяти налагодженню ефективної взаємодії між регіональною та місцевою владою, підприємницькими структурами, закладами освіти та науки, громадськими організаціями регіонів для реалізації спільних проєктів. Серед основних напрямів міжрегіонального співробітництва визначено розвиток міжрегіональної інфраструктури (транспортної, інформаційної, енергетичної тощо), реалізацію спільних інвестиційних проєктів, створення міжрегіональних кластерів та інших форм економічної інтеграції, співпрацю у сфері науки, освіти, культури, туризму, охорони довкілля.

Водночас в Україні практика міжрегіонального співробітництва ще не набула достатнього поширення та часто має ситуативний і безсистемний характер. Так, протягом 2014-2020 років було укладено лише 41 угоду про міжрегіональне співробітництво між обласними державними адміністраціями, що становить менше третини від потенційно можливої кількості двосторонніх угод між регіонами України [184]. Реалізація окремих проєктів міжрегіональної співпраці відбувається переважно за ініціативою регіональних органів влади, агенцій регіонального розвитку, торгово-промислових палат, у той час як на загальнодержавному та місцевому рівнях

бракує дієвих механізмів стимулювання та підтримки міжрегіонального співробітництва.

Значним бар'єром для розвитку міжрегіонального співробітництва в Україні є недостатня інституційна спроможність його суб'єктів, зокрема низький рівень довіри між регіональними стейкхолдерами, відсутність координаційних платформ для комунікації та узгодження інтересів потенційних партнерів, брак фінансових ресурсів для реалізації спільних проєктів. Часто плани міжрегіональної співпраці не узгоджуються з пріоритетами регіональних стратегій розвитку та не підкріплюються реальними інвестиційними ресурсами. Тому активізація міжрегіонального співробітництва як інструменту підвищення резильєнтності регіонів в Україні потребує формування відповідного інституційного та ресурсного забезпечення.

Зокрема, на законодавчому рівні доцільно чітко визначити форми та механізми міжрегіонального співробітництва, повноваження та відповідальність його учасників. Необхідно запровадити інструменти фінансової підтримки проєктів міжрегіональної співпраці у вигляді цільових субвенцій з державного бюджету, грантових програм ДФРР, залучення коштів державно-приватного партнерства та міжнародної технічної допомоги. Важливим елементом інституалізації міжрегіонального співробітництва має стати розвиток інфраструктури його підтримки, зокрема створення міжрегіональних комісій та робочих груп з питань економічної, соціальної, науково-технічної взаємодії при обласних державних адміністраціях, формування спільних інститутів розвитку територій (зокрема агенцій регіонального розвитку), запровадження онлайн-платформ для пошуку партнерів та ресурсів під проєкти співпраці [185].

Налагодження міжрегіонального співробітництва має стати невід'ємною складовою стратегічного та просторового планування розвитку регіонів. При розробленні регіональних стратегій необхідно визначати пріоритети та механізми міжрегіональної взаємодії у різних сферах з урахуванням спільних

інтересів та взаємодоповнюваності потенціалу регіонів-партнерів. Зокрема, перспективними напрямками співпраці українських регіонів можуть бути: розбудова міжрегіональної транспортної та логістичної інфраструктури, зокрема на основі міжнародних транспортних коридорів; реалізація спільних інноваційних та інвестиційних проєктів у пріоритетних для регіонів галузях; створення міжрегіональних туристичних маршрутів та культурно-креативних індустрій; розвиток освітньо-наукової співпраці між університетами та науковими установами регіонів; реалізація спільних екологічних та природоохоронних проєктів тощо [186].

Успішним прикладом розвитку міжрегіональної співпраці в Україні є проєкт «Розумний транспортний коридор між Балтійським та Чорним морями», до якого долучилися чотири області – Київська, Житомирська, Рівненська, Волинська. Метою проєкту є створення сучасної мультимодальної транспортно-логістичної інфраструктури та цифрових інструментів управління вантажопотоками, що дозволить оптимізувати маршрути доставки вантажів, залучити інвестиції в модернізацію доріг, терміналів, логістичних центрів, сформувати міжрегіональні виробничі ланцюги доданої вартості. Наразі в рамках проєкту здійснюється розроблення техніко-економічного обґрунтування, ведуться переговори з потенційними інвесторами [187].

Ще однією невід’ємною складовою забезпечення резильєнтності регіонального розвитку в умовах зростання невизначеності та загроз є формування ефективної системи управління ризиками. Під ризиками регіонального розвитку розуміють ймовірність виникнення несприятливих подій або процесів, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей, пріоритетів та завдань, визначених у стратегічних та програмних документах регіонального рівня. До основних груп ризиків, які потребують ідентифікації, аналізу, оцінювання та вироблення адекватних управлінських рішень, належать: економічні (коливання кон’юнктури ринків, цін на ресурси, курсів валют тощо), фінансові (дефіцит бюджету, зростання боргового навантаження, вплив інвестицій), соціальні (безробіття, бідність, трудова

міграція), техногенні (аварії на виробництві, руйнування інфраструктури), екологічні (забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів, зміна клімату), політичні (нестабільність, конфлікти, тероризм), інформаційні (кібератаки, дезінформація) та ін.

Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від повноти їх урахування на етапах стратегічного планування регіонального розвитку. Як засвідчує аналіз чинних регіональних стратегій в Україні, в більшості з них ризики або взагалі не ідентифіковані, або розглядаються досить поверхнево та однобічно (переважно економічні чи фінансові ризики), без належного обґрунтування їх впливу та ймовірності настання, а також без чіткого визначення заходів з їх мінімізації. Підрозділи, присвячені управлінню ризиками, як правило, відсутні в організаційній структурі та положеннях про структурні підрозділи регіональних органів влади, відповідальних за реалізацію стратегій [188].

Відтак нагальною потребою є запровадження ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування регіонального розвитку, який передбачає інтеграцію процесу управління ризиками в загальний цикл розроблення та реалізації регіональних стратегій і програм. Ключовими елементами такої інтеграції мають бути: ґрунтовний аналіз та мапування ризиків на етапі підготовки стратегій (зокрема, із застосуванням методів SWOT- та PESTLE-аналізу, моделювання впливу викликів на індикатори розвитку регіону); вироблення альтернативних сценаріїв розвитку регіону залежно від різних комбінацій ризиків; визначення можливих заходів з мінімізації негативних наслідків настання ризиків та розподіл відповідальності за них між суб'єктами регіональної політики; урахування ризиків при формуванні системи індикаторів моніторингу та оцінки реалізації стратегій [189].

Базовим документом, який має визначати порядок здійснення управління ризиками в процесі стратегічного планування регіонального розвитку, може стати Концепція (методика) інтегрованого управління ризиками, затверджена розпорядженням голови обласної державної

адміністрації. У ній доцільно передбачити, зокрема: категорійно-понятійний апарат у сфері управління ризиками; принципи, цілі та завдання управління ризиками при формуванні та реалізації регіональної політики; повноваження та відповідальність структурних підрозділів облдержадміністрації щодо виявлення, аналізу, оцінки та мінімізації ризиків у підвідомчих сферах; методичні підходи до оцінювання та обробки ризиків (матриці ймовірності та впливу, градації рівнів ризиків, способи реагування); порядок моніторингу та перегляду ризиків; шляхи інтеграції управління ризиками до процесу стратегічного планування.

Прикладом успішного запровадження ризик-орієнтованого підходу до управління регіональним розвитком є досвід Вінницької області, де з 2015 року діє Регіональна програма управління ризиками, спрямована на підвищення ефективності діяльності облдержадміністрації у досягненні цілей Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Програма передбачає щоквартальне здійснення структурними підрозділами ОДА функцій з ідентифікації, аналізу, оцінки ризиків у відповідних галузях, узагальнення цієї інформації департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку, складання зведеного реєстру та карти ризиків. За підсумками проведеної оцінки визначаються пріоритетні ризики, які потребують додаткових заходів з реагування, коригуються цільові значення показників програм і проєктів регіонального розвитку, а також готуються пропозиції щодо змін до регіональної стратегії у разі потреби [190].

Для забезпечення дієвості механізмів управління ризиками регіонального розвитку важливо налагодити систематичну комунікацію та взаємодію між усіма заінтересованими сторонами – органами влади, місцевого самоврядування, державними та комунальними підприємствами, приватним бізнесом, неурядовими організаціями щодо обміну інформацією про ризики та загрози сталому розвитку регіонів і територіальних громад. Це може здійснюватися шляхом створення регіональних координаційних рад з питань

управління ризиками, проведення спільних консультацій та обговорень з представниками громадськості та експертами, запровадження онлайн-платформ для збору та аналізу даних щодо потенційних викликів і небезпек. Вагому роль у цьому процесі можуть відіграти агенції регіонального розвитку як комунікаційні майданчики та центри компетенцій [191].

Підвищення інституційної спроможності органів влади та неурядових організацій щодо управління ризиками регіонального розвитку потребує цілеспрямованих зусиль з розвитку людського капіталу. Необхідно запровадити навчальні програми для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань ідентифікації, аналізу, оцінювання та мінімізації ризиків у різних сферах управлінської діяльності. До цього процесу варто долучити заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування», «Регіональне управління», а також профільні громадські об'єднання, аналітичні центри, професійні спілки.

В умовах обмежених фінансових ресурсів територіальних громад перспективним напрямом мінімізації ризиків, пов'язаних із техногенними аваріями, руйнуванням інфраструктури, кліматичними загрозами, є розвиток механізмів страхування. Зокрема, страхові інструменти можуть використовуватися для захисту інвестицій у проєкти модернізації регіональної інфраструктури, компенсації збитків населенню та суб'єктам господарювання у випадках непередбачуваних подій, забезпечення гарантій для кредиторів та приватних інвесторів, які беруть участь у проєктах державно-приватного партнерства. Органи місцевого самоврядування можуть співпрацювати зі страховими компаніями щодо запровадження спеціальних страхових продуктів для територіальних громад, проведення інформаційних кампаній та консультацій для мешканців тощо [192].

Забезпечення економічної безпеки є одним із ключових завдань державної та регіональної політики в контексті підвищення стійкості та адаптивності територій до внутрішніх і зовнішніх викликів. Економічна

безпека регіону визначається як здатність його господарського комплексу протистояти дестабілізуючому впливу загроз, ефективно задовольняти суспільні потреби та забезпечувати реалізацію соціально-економічних інтересів населення. Досягнення економічної безпеки на регіональному рівні передбачає формування надійних механізмів ідентифікації, попередження та ліквідації ризиків і небезпек сталому розвитку з урахуванням специфічних особливостей кожного регіону [193].

До основних загроз економічній безпеці регіонів України на сучасному етапі належать: поглиблення територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку, зумовлене нерівномірністю розподілу ресурсного потенціалу та інвестиційної привабливості територій; зниження конкурентоспроможності базових секторів економіки регіонів через технологічну відсталість, високу енерго- та матеріалоємність виробництва; зростання рівня тінізації економічних відносин та поширення корупційних схем перерозподілу суспільних благ; збільшення рівня безробіття та зниження доходів населення внаслідок згортання підприємницької активності та кризових явищ в економіці; посилення трудової міграції працездатного населення до інших регіонів та за кордон, що призводить до втрати трудового потенціалу територій; зношеність інфраструктури життєзабезпечення та загострення техногенних і екологічних ризиків; дисбаланси у фінансовій системі, зумовлені нестабільністю доходів місцевих бюджетів та зростанням боргового навантаження; погіршення інвестиційного клімату та вплив іноземного капіталу через макроекономічну нестабільність та політичні ризики [194].

Протидія зазначеним загрозам потребує формування цілісної системи забезпечення економічної безпеки регіонів, яка має поєднувати інструменти діагностики, моніторингу, попередження та мінімізації ризиків і небезпек. В Україні певні кроки у цьому напрямі вже зроблені. Зокрема, у 2017 році Міністерством економічного розвитку і торгівлі було затверджено Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [195], які

містять перелік індикаторів та порядок інтегральної оцінки рівня безпеки, у тому числі у розрізі окремих складових (виробничої, демографічної, енергетичної, зовнішньоекономічної, інвестиційно-інноваційної, макроекономічної, продовольчої, соціальної, фінансової безпеки). Водночас ця методика не повною мірою враховує специфіку прояву та оцінювання загроз економічній безпеці на рівні окремих регіонів та територіальних громад.

З метою удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діагностики стану економічної безпеки регіонів в Україні доцільно запровадити на загальнодержавному рівні комплексний моніторинг відповідних загроз та індикаторів у регіональному розрізі. Для цього пропонується розробити та затвердити окремий нормативно-правовий акт щодо здійснення такого моніторингу із визначенням уніфікованої системи індикаторів економічної безпеки регіонів, джерел інформації та суб'єктів, відповідальних за збір та узагальнення даних, механізмів поширення інформації та її врахування при ухваленні управлінських рішень. Проведення моніторингу має здійснюватися щоквартально профільними структурними підрозділами Мінекономіки, Мінрегіону, інших органів влади із залученням наукових установ та публікацією відповідних звітів у відкритому доступі [196].

Результати діагностики стану економічної безпеки мають інтегруватися до процесу стратегічного планування регіонального розвитку. Зокрема, на етапі розроблення регіональних стратегій доцільно проводити поглиблений аналіз тенденцій та прогнозування індикаторів економічної безпеки регіону, виявлення найбільш значущих ризиків та загроз, моделювання сценаріїв їх впливу на стан території. При визначенні стратегічних пріоритетів та цілей розвитку регіону необхідно передбачати комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків реалізації загроз або використання позитивних можливостей, які містяться у викликах. Також доцільно включити окремі індикатори стану економічної безпеки (наприклад, щодо рівня

безробіття, середньої заробітної плати, обсягів інвестицій, частки інноваційної продукції тощо) до переліку показників оцінки реалізації регіональних стратегій [197].

Ключовим механізмом мінімізації загроз економічній безпеці регіонів є структурна модернізація та підвищення конкурентоспроможності регіональних господарських комплексів. Це передбачає реалізацію активної промислової, інноваційної, інвестиційної політики, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва, залучення стратегічних інвесторів у пріоритетні галузі через надання податкових, митних, кредитних та інших преференцій, співфінансування critical infrastructure projects, поширення механізмів державно-приватного партнерства. Для забезпечення узгодженості дій органів влади різних рівнів доцільно розробляти та реалізовувати цільові програми підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки регіонів.

Важливу роль у зміцненні економічної безпеки територій відіграє формування регіональних кластерів у пріоритетних сферах економічної діяльності. Кластерна модель передбачає створення на певній території інтегрованого комплексу взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих підприємств і організацій, які співпрацюють у процесі створення додаткової вартості. Завдяки поєднанню конкуренції та кооперації учасників кластеру формується особливе інноваційне середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності, зниженню трансакційних витрат, дифузії знань та вмінь. Кластерна форма організації економічної діяльності дозволяє також диверсифікувати економіку регіону, зменшити її уразливість до зовнішніх цінових шоків та кон'юктурних коливань. Прикладами успішних регіональних кластерів в Україні є ІТ-кластер Львівщини, Innovation District IT Park у м. Львів, аерокосмічний кластер «Мехатроніка» у м. Харків, органічний агрокластер Рівненщини та ін. [198].

Не менш важливою умовою забезпечення економічної безпеки регіонів є мінімізація корупційних ризиків при розподілі та використанні бюджетних

ресурсів. Недосконалість системи публічних закупівель, поширеність практик ухилення від сплати податків, нецільового використання бюджетних коштів, надання преференцій афілійованим особам призводять до значних фінансових втрат територіальних громад та регіонів у цілому. У зв'язку з цим необхідним є посилення громадського контролю за бюджетним процесом, зокрема запровадження обов'язкового оприлюднення інформації про розподіл та використання бюджетних коштів, проведення громадських експертиз та моніторингу виконання місцевих бюджетів. Корисним інструментом для цього може стати технологія Open Budget – онлайн-платформи для візуалізації бюджетних даних у машиночитному форматі, що дозволяє підвищити прозорість бюджетного процесу та залучення громадян.

У цілому, ефективність підвищення резильєнтності регіонального розвитку значною мірою залежить від налагодження дієвої взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання, науковими установами, громадськими організаціями. Така міжсекторальна співпраця дозволяє консолідувати ресурси та компетенції різних суспільних акторів для вирішення спільних проблем, обміну досвідом і знаннями, реалізації інноваційних проєктів регіонального та місцевого розвитку на засадах партнерства та синергії. Одним із інституційних механізмів забезпечення міжсекторальної взаємодії у регіонах є створення та функціонування спеціальних платформ співробітництва у форматі агенцій регіонального розвитку, ресурсних центрів громад, хабів соціальної активності тощо.

Агенції регіонального розвитку (АРР) як неприбуткові організації, засновниками яких є регіональні та місцеві органи влади, суб'єкти підприємництва, вищі навчальні заклади, громадські об'єднання, покликані здійснювати координацію діяльності різних стейкхолдерів у процесі реалізації проєктів та програм регіонального розвитку, надавати інформаційні, консультаційні, експертні послуги щодо залучення інвестицій, реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку публічно-приватного партнерства,

транскордонного та міжрегіонального співробітництва тощо. Як свідчить європейський досвід, створення мережі ефективних АРР сприяє підвищенню якості стратегічного планування та управління регіональним розвитком, зміцненню інституційної спроможності територіальних громад, налагодженню довірчих відносин та співпраці між місцевою владою, бізнесом та неурядовими організаціями [199].

В Україні формування мережі агенцій регіонального розвитку розпочалося у 2016 році відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [92] та постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» [149]. Станом на квітень 2023 року в Україні зареєстровано 25 АРР в усіх регіонах. Водночас аналіз діяльності більшості агенцій свідчить про їх недостатню інституційну та фінансову спроможність, брак кваліфікованих кадрів, слабку комунікацію з органами місцевої влади та стейкхолдерами, переважання грантових коштів міжнародних організацій у структурі фінансування. Відтак для перетворення АРР на дієві платформи міжсекторального співробітництва необхідно розробити стратегії їх розвитку із визначенням пріоритетних напрямів діяльності та механізмів співфінансування проєктів за рахунок коштів місцевих бюджетів та приватних інвесторів, налагодити постійний діалог з органами місцевого самоврядування щодо узгодження завдань і планів роботи, передбачити можливість для агенцій надавати платні послуги без втрати неприбуткового статусу [200].

Іншим важливим форматом міжсекторальної взаємодії на місцевому рівні є ресурсні центри територіальних громад – інституції, які надають комплекс інформаційних, консультаційних, просвітницьких послуг для посилення спроможності громад та їх мешканців, сприяють реалізації суспільно значущих ініціатив та проєктів. Особливістю ресурсних центрів є їх зосередженість передусім на розбудові потенціалу неурядових організацій, органів самоорганізації населення, ініціативних груп громадян через проведення навчань, тренінгів, надання методичних та довідкових матеріалів,

поширення успішних практик громадської активності. Ресурсні центри можуть функціонувати у різних організаційних формах – як громадські організації, підрозділи агенцій регіонального розвитку чи комунальних установ, проєкти міжнародної технічної допомоги [201].

Позитивним прикладом розвитку мережі ресурсних центрів громад є досвід Львівщини, де за підтримки Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» створено 10 ресурсних центрів місцевого розвитку на базі агенцій місцевого розвитку, регіональних громадських організацій, центрів розвитку місцевого самоврядування. Зокрема, ресурсний центр ГО «Європейський діалог» забезпечує інформаційно-просвітницьку підтримку для більш ніж 200 НУО області, центр ГО «Інститут українсько-польської співпраці» сприяє розвитку соціального підприємництва та молодіжного волонтерства, центри у містах Дрогобич та Червоноград займаються активізацією місцевих громад у реалізації партисипативних практик – бюджету участі, громадських слухань, органів самоорганізації населення [202].

Цікавою новацією у розбудові платформ міжсекторальної взаємодії є створення хабів соціальної активності, або соціальних хабів як відкритих просторів для комунікації, навчання та співпраці представників влади, бізнесу, громадянського суспільства, соціально відповідальних організацій. На відміну від традиційних коворкінгів та бізнес-центрів, соціальні хаби орієнтовані передусім на реалізацію суспільно значущих проєктів та ініціатив, які створюють нову якість життя для територіальної громади. Резиденти хабів мають можливість на пільгових умовах користуватися інфраструктурою для проведення заходів, обміну досвідом, пошуку партнерів та ресурсів під свої проєкти. Окрім того, управляюча компанія хабу може ініціювати проведення публічних подій суспільного значення, виконувати роль think-tank та модератора діалогу різних стейкхолдерів щодо вирішення соціально значущих проблем громади [203].

Прикладом успішного соціального хабу в Україні є Impact Hub Odesa,

який функціонує з 2013 року та об'єднує понад 200 резидентів з різних секторів, які прагнуть позитивних соціальних змін в місті та регіоні. Хаб став ініціатором та співорганізатором створення першого в Україні міського сервісного центру «Прозорий офіс», низки громадських просторів та креативних локацій, запровадження бюджету участі та громадських слухань. На базі хабу реалізовано понад 500 соціальних проєктів у сфері екології, інклюзії, урбаністики, соціального підприємництва із залученням грантових коштів на суму понад 5 млн. дол. США [204].

Таким чином, агенції регіонального розвитку, ресурсні центри громад та соціальні хаби є важливими елементами інституційної інфраструктури міжсекторальної взаємодії в регіонах України, які сприяють розвитку довіри та співробітництва між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством, реалізації проєктів, спрямованих на підвищення якості життя та сталість розвитку територій в умовах глобальних викликів та невизначеності. Для підвищення ефективності діяльності таких платформ необхідні подальші кроки щодо їх інституційної та фінансової підтримки, розширення мереж та сфер функціонування, запровадження системи моніторингу та оцінки їх впливу на місцевий розвиток.

3.3. Стратегічні імперативи регіонального розвитку у контексті децентралізації влади

Однією з ключових цілей державної регіональної політики в Україні, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, є досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах [174]. У цьому контексті важливим завданням є формування такої моделі регіонального розвитку, яка б забезпечувала оптимальне поєднання принципів економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної сталості, а також враховувала

специфіку та потенціал кожного регіону в рамках загальнонаціональних пріоритетів. Побудова збалансованої моделі регіонального розвитку в умовах децентралізації влади та зміни адміністративно-територіального устрою потребує перегляду основоположних засад територіальної організації господарства, розселення населення та системи публічного управління.

З економічної точки зору модель збалансованого регіонального розвитку має спиратися на раціональне використання виробничих, трудових, природних ресурсів та інфраструктурних об'єктів з метою максимізації валового регіонального продукту, переходу до інноваційної моделі розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів та якості життя населення. Це передбачає реструктуризацію регіональних господарських комплексів відповідно до принципів розумної спеціалізації, тобто концентрацію зусиль і ресурсів на тих видах економічної діяльності, де регіони мають найбільший інноваційний потенціал та порівняльні переваги. Важливим елементом економічної складової моделі є також впровадження кластерного підходу до організації діяльності з використанням можливостей міжрегіональної та міжнародної кооперації, розвиток логістичної та цифрової інфраструктури як основи підвищення продуктивності та зв'язності економічного простору [205].

У соціальному вимірі модель збалансованого регіонального розвитку повинна гарантувати захищеність основних життєво важливих інтересів усіх верств населення незалежно від місця проживання, в тому числі доступність якісних освітніх, медичних, культурних, адміністративних послуг, можливості продуктивної зайнятості та гідних умов праці, сучасних комунальних зручностей та засобів комунікації, безпечне для здоров'я довкілля. Досягнення цих цілей потребує проведення активної соціальної політики, пріоритетами якої є збереження та розвиток людського капіталу як ключового активу територіальних громад, протидія маргіналізації сільських територій та моногалузевих міст, поліпшення житлового забезпечення та соціальної інфраструктури з використанням механізмів державно-приватного партнерства та соціального замовлення послуг у недержавних надавачів [206].

В екологічному аспекті модель збалансованого регіонального розвитку повинна мінімізувати негативний вплив на навколишнє природне середовище, сприяти ефективному використанню ресурсів та впровадженню ресурсоощадних технологій, забезпечувати відтворення природної та біологічної різноманітності територій. Це передбачає реалізацію скоординованої міжсекторальної еколого-економічної політики, спрямованої на поступове зниження ресурсо- та енергоємності виробництва, впровадження екологічно чистих видів транспорту, використання відновлюваних джерел енергії, раціональне поводження з відходами, розбудову і розширення природоохоронних територій. Окрему увагу слід приділити розвитку рекреаційного потенціалу та зеленого туризму в регіонах як перспективних сфер, що дозволяють поєднувати економічний розвиток і збереження довкілля [207].

Просторова складова моделі збалансованого регіонального розвитку в умовах децентралізації пов'язана з формуванням ефективної системи центрів зростання – полюсів соціально-економічної активності, які можуть поширювати імпульси розвитку на навколишні території. В якості таких центрів мають розвиватися передусім міста обласного значення, агломерації, великі селища, які концентрують значний виробничий, людський, інноваційний потенціал та виконують роль надавачів суспільних послуг для периферійних територій в рамках госпітальних округів, освітніх округів, центрів надання адміністративних послуг тощо. Водночас необхідно вживати комплекс заходів щодо відновлення економічної активності та подолання депресивності віддалених районів та малих міст, у тому числі на основі стимулювання їх диверсифікації та коопераційних зв'язків з ядрами зростання [208].

Прикладом успішного запровадження принципів збалансованого розвитку на регіональному рівні може слугувати досвід реалізації Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років, ключовою метою якої визначено створення згуртованої, інноваційної, креативної та туристично

привабливої області, що забезпечує гідні умови життя населення на всій території на засадах сталого розвитку. Серед основних інструментів реалізації Стратегії – розбудова трьох надрегіональних економічних районів (агломерацій) як точок зростання навколо Львова, Дрогобича та Червонограда; розвиток сільських територій області на основі підтримки сімейного фермерства, локальної переробки сировини, кооперації фермерів; оновлення регіонального туристичного продукту через збалансоване використання рекреаційних ресурсів та культурної спадщини; посилення конкурентоспроможності виробничого сектору через стимулювання інновацій, організацію виробничих мереж та кластерів; розбудова інтегрованої системи громадського транспорту з акцентом на залізниці та розумну мобільність; впровадження нових форм соціальних послуг з акцентом на розвиток людського капіталу [209].

Ефективність процесів стратегічного планування регіонального розвитку в умовах децентралізації значною мірою залежить від наявності дієвих механізмів координації діяльності органів влади різних рівнів, а також узгодження стратегічних пріоритетів та цілей у горизонтальному (між регіонами) та вертикальному (між загальнонаціональним, регіональним та місцевим рівнями) вимірах. Відсутність належної координації призводить до виникнення суперечностей та конфліктів між різними просторовими рівнями управління, породжує неузгодженість стратегічних і програмних документів, знижує ефективність використання обмежених ресурсів. Тому удосконалення механізмів координації є одним із пріоритетних напрямів модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні.

Як зазначалося у попередніх розділах, чинне законодавство України (зокрема, Закон України «Про засади державної регіональної політики» [92], Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації [95]) передбачає певні процедури та інструменти координації стратегічного планування, зокрема щодо узгодження регіональних стратегій із Державною стратегією регіонального розвитку України, проведення

консультацій з громадськістю, здійснення моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегічних документів. Водночас ці механізми coordination не повною мірою враховують виклики, пов'язані з реформою місцевого самоврядування та зміною адміністративно-територіального устрою, появою нових суб'єктів стратегічного планування (об'єднаних територіальних громад), ускладненням багаторівневої системи управління регіональним розвитком [210].

Відтак актуальним завданням є розроблення та впровадження комплексного механізму координації стратегічного планування регіонального розвитку, який би забезпечував узгодженість та синергію дій органів влади та інших стейкхолдерів на всіх етапах стратегічного управління (аналіз, планування, організація виконання, моніторинг та оцінювання). На нашу думку, такий механізм має включати наступні основні складові:

По-перше, інформаційно-аналітичну складову, яка передбачає інтеграцію даних про стан та тенденції розвитку регіонів і громад, отриманих з різних джерел (статистичні спостереження, адміністративні дані, соціологічні опитування, просторова інформація тощо) у єдину систему територіального моніторингу, доступну для всіх зацікавлених користувачів. Володіння спільною інформаційною базою дозволить забезпечити однакове розуміння проблем та перспектив розвитку територій, обґрунтованість стратегічних рішень, співставність індикаторів моніторингу регіональних та місцевих стратегій.

По-друге, нормативно-правову складову – систему законодавчих та підзаконних актів, які чітко визначають інституційні рамки, принципи та процедури узгодження стратегічних пріоритетів та цілей розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях, розмежовують повноваження між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, встановлюють єдині методологічні підходи до розроблення прогностичних і програмних документів. Важливим кроком у цьому напрямі може стати ухвалення окремого закону про стратегічне планування або Стратегічного

кодексу, який би зв'язав в єдиному законодавчому акті норми щодо прогнозування, планування, програмування та бюджетування розвитку територій [211].

По-третє, організаційну складову у формі багаторівневої системи інститутів, які здійснюють координацію процесів стратегічного планування та узгодження інтересів стейкхолдерів – Ради регіонального розвитку при Президентові України, регіональних рад розвитку при обласних державних адміністраціях, агенцій регіонального розвитку, муніципальних рад стратегічного планування при органах місцевого самоврядування. Важливо забезпечити чіткий розподіл повноважень між цими інституціями, налагодження дієвих каналів комунікації та зворотного зв'язку, застосування партисипативних форм узгодження інтересів (робочі групи, круглі столи, громадські обговорення тощо).

По-четверте, процедурну складову – упорядковану послідовність дій та рішень, які приймаються у певному порядку і у визначені терміни суб'єктами стратегічного планування. Зокрема, доцільно унормувати порядок розроблення, погодження, моніторингу та актуалізації державних цільових програм, стратегій розвитку регіонів, міст, територіальних громад; синхронізувати у часі процеси підготовки середньострокових бюджетних декларацій, прогнозів економічного і соціального розвитку України та регіонів; запровадити практику укладання угод щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України та обласними радами як інструменту конкретизації спільних заходів та проектів, визначених регіональними стратегіями [212].

По-п'яте, методичну складову – сукупність норм, правил, настанов, які визначають вимоги до структури та змісту прогнозних і програмних документів у сфері регіонального та місцевого розвитку, рекомендовані інструменти та методики проведення соціально-економічного аналізу, оцінки потенціалу та конкурентоспроможності територій, прогнозування, індикативного планування, розроблення сценаріїв розвитку, оцінювання

ефективності стратегічних заходів та проектів. Важливо, щоб такі методичні настанови носили уніфікований характер, але водночас давали можливість врахування специфіки кожного регіону чи територіальної громади.

По-шосте, освітню складову – систему заходів з підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування, державних службовців, інших суб'єктів стратегічного планування щодо застосування технологій та інструментів стратегічного управління. Доцільно розширити мережу навчальних закладів, які здійснюють фахову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації управлінців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за освітніми програмами, що включають інноваційні методи стратегічного планування, проектного та програмно-цільового управління, управління містами та агломераціями [213].

Прикладом створення багаторівневої системи координації стратегічного планування місцевого розвитку є досвід Львівської області, де за підтримки проекту ПРОМІС створено обласний Центр розвитку місцевого самоврядування, п'ять субрегіональних Центрів ресурсної підтримки та 20 муніципальних Центрів стратегічного планування та управління проектами. Така мережа Центрів дозволяє забезпечити методичний супровід процесів стратегічного планування у територіальних громадах, налагодити тісну комунікацію між регіональною та місцевою владою, синхронізувати розроблення планів соціально-економічного розвитку громад, населених пунктів, субрегіонів з регіональними стратегіями розвитку, передавати кращі практики та партисипаторні підходи [214].

Важливою передумовою забезпечення спроможності регіонів та територіальних громад до формування та реалізації ефективної політики сталого розвитку в умовах децентралізації є зміцнення їх фінансової бази та розширення фіскальної автономії. Фінансова децентралізація як складова реформи місцевого самоврядування передбачає перерозподіл фінансових ресурсів і повноважень щодо доходів та видатків між центральним,

регіональним і місцевим рівнями влади на користь останніх. Метою таких змін є створення умов для підвищення фінансової самостійності та спроможності органів місцевого самоврядування, їх мотивації до мобілізації внутрішніх резервів соціально-економічного розвитку територій, ефективного вирішення питань місцевого значення в інтересах громад.

Ключовим інструментом фінансової децентралізації є закріплення за місцевими бюджетами достатніх податкових джерел для виконання власних та делегованих повноважень. Згідно з Бюджетним кодексом України [94], до доходів загального фонду місцевих бюджетів належать: 60% податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який є основним бюджетоутворюючим податком; 100% єдиного податку; 100% податку на прибуток підприємств комунальної власності; 100% податку на майно (нерухомість, земля, транспорт); 100% рентної плати за користування надрами, за спеціальне використання води та лісових ресурсів; місцеві акцизи з реалізації підакцизних товарів; туристичний збір; орендна плата; плата за надання адміністративних послуг тощо. Попри суттєве зростання частки власних доходів у структурі місцевих бюджетів протягом останніх років (до 20-50% залежно від рівня громади), їх обсяги все ще залишаються недостатніми для покриття потреб розвитку територій, особливо в контексті розширення повноважень органів місцевого самоврядування внаслідок завершення процесу формування спроможних громад [215].

Вагоме значення для забезпечення сталого розвитку регіонів та громад мають інструменти міжбюджетних трансфертів. В умовах значної диференціації податкоспроможності територій саме трансферти дозволяють збалансувати локальні бюджети, вирівняти фіскальні дисбаланси та створити відносно рівні можливості для надання суспільних благ і послуг незалежно від місця проживання. Згідно з чинним законодавством, в Україні застосовуються різні види міжбюджетних трансфертів: базова та реверсна дотації, освітня та медична субвенції, субвенції на соціальний захист, інфраструктурні субвенції (на дороги, ЖКГ, розвиток сільських територій, підтримку ОТГ тощо). В

цілому частка трансфертів з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів складає близько 50%. В окремих регіонах, особливо на рівні районів та невеликих громад, рівень дотаційності сягає 70%, що породжує ризики фінансової залежності та непрозорого лобізму при розподілі бюджетних коштів [216].

Для посилення інвестиційної складової місцевих бюджетів та підтримки розвиткових проектів об'єднаних територіальних громад в Україні з 2015 року функціонує Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який є складовою спеціального фонду державного бюджету та формується у обсязі не менше 1% прогнозного обсягу доходів загального фонду проекту Державного бюджету України на відповідний бюджетний період. Кошти ДФРР розподіляються між регіонами з урахуванням чисельності населення, рівня соціально-економічного розвитку та індексу податкоспроможності. На період до 2027 року визначено такі пріоритетні напрями для фінансування проектів регіонального розвитку: розбудова інфраструктури для підвищення інвестиційної привабливості регіонів та розвитку агломерацій, створення комфортних та безпечних умов для проживання людини, розвиток сільських територій, інфраструктури для надання соціальних послуг [217].

Однак на практиці діяльність ДФРР характеризується низкою недоліків, які знижують його ефективність як інструменту фінансового вирівнювання та стимулювання розвитку територій. Зокрема, спостерігається надмірна централізація управління коштами фонду, їх щорічний розподіл за непрозорими процедурами без урахування стратегічних пріоритетів регіонів. Переважна більшість проектів, що фінансуються з ДФРР, стосуються «латання дір» в інфраструктурі (ремонт доріг, шкіл, дитсадків) і майже не включають інноваційні проекти, створення точок зростання чи стимулювання міжрегіональної співпраці. Тому доцільною є модернізація ДФРР у напрямі децентралізації розпорядження його коштами, забезпечення прозорості конкурсних процедур відбору проектів, запровадження індикаторів оцінки їх результативності, а також розширення джерел наповнення фонду, зокрема

завдяки залученню ресурсів державно-приватного партнерства [218].

Ще одним важливим інструментом зміцнення фінансової спроможності територіальних громад в умовах децентралізації є розвиток альтернативних, недержавних джерел доходів місцевих бюджетів. До таких джерел можна віднести: кошти підприємств та організацій, у тому числі на засадах корпоративної соціальної відповідальності; благодійні внески та спонсорську допомогу; грантові кошти у рамках проектів міжнародної технічної допомоги; ресурси фондів розвитку громад; надходження від діяльності комунальних підприємств; кредити та інвестиції (у т.ч. облігаційні позики); краудфандинг. За окремими оцінками, потенціал додаткового залучення позабюджетних фінансових ресурсів для потреб розвитку територіальних громад може становити від 8 до 15 млрд. грн. щорічно [219].

Перспективним інструментом фінансової децентралізації є запровадження партисипаторних бюджетів (бюджетів участі) на місцевому рівні. Бюджет участі – це процес взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, спрямований на включення жителів, які постійно проживають у межах громади, до прийняття рішень щодо розподілу визначеної частини місцевого бюджету через створення проектів для покращення життя громади та/або голосування за них. Такий механізм дозволяє мешканцям безпосередньо визначати пріоритетні напрями використання бюджетних коштів, брати участь у реалізації проектів з облаштування територій та контролювати їх виконання. Станом на 2021 рік партисипаторне бюджетування запроваджено в усіх обласних центрах та близько 200 територіальних громадах України, на нього припадає від 0,1 до 1% обсягу місцевих бюджетів [165].

Успішним прикладом реалізації бюджету участі є досвід міста Тростянець Сумської області, яке одним із перших в Україні запровадило цей інструмент. Місцеві жителі мають змогу подати проект вартістю до 100 тис. грн. та проголосувати offline у пунктах супроводу або online у вільному доступі за кращі проекти, які будуть реалізовані коштом міського бюджету.

Протягом 2015-2020 рр. за рахунок бюджету участі в Тростянці реалізовано 39 проектів на суму 5,2 млн. грн., спрямованих на облаштування зон відпочинку, спортивних та дитячих майданчиків, вуличного освітлення, встановлення відеоспостереження та туристичної навігації, розвиток велоінфраструктури тощо [220].

Підвищення конкурентоспроможності та самодостатності розвитку регіонів і громад в умовах поглиблення процесів глобалізації та міжрегіональної конкуренції потребує ефективної реалізації їх внутрішнього потенціалу – сукупності наявних ресурсів та можливостей, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей та пріоритетів територій. Саме мобілізація та оптимальне використання регіонального потенціалу у всьому його різноманітті – від природно-ресурсного та виробничого до людського й інноваційного – є запорукою формування унікальних конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості та рівня життя населення регіонів [221].

Сьогодні в Україні процес розкриття та капіталізації регіонального потенціалу стикається з низкою проблем, як-от: недостатнє врахування специфічних можливостей та обмежень розвитку територій у стратегічних та програмних документах національного та регіонального рівнів; незавершеність реформ у сфері земельних відносин, надрокористування, забудови територій, що стримує залучення інвестицій у перспективні сектори економіки регіонів; недосконалість механізмів державної підтримки проектів розвитку виробничої, соціальної, туристичної, транспортної, інноваційної інфраструктури в регіонах; брак дієвих стимулів для бізнесу щодо впровадження природозберігаючих та енергоефективних технологій, розвитку «зеленої» енергетики та економіки замкнутого циклу [222].

Важливим напрямом активізації регіонального потенціалу є раціональне використання земельних та природних ресурсів територій. В умовах стрімкого зростання попиту на продовольство у світі особливого значення набуває ефективне використання сільськогосподарських земель, родючих чорноземів,

сприятливих кліматичних умов для нарощування експортного потенціалу України як світової житниці. Водночас агровиробництво має здійснюватися у екологічно збалансований спосіб, без виснаження ґрунтів, забруднення води та повітря, зі збереженням біорізноманіття. Перспективними напрямками є розвиток зрошуваного землеробства, органічного виробництва, генетично-селекційних технологій у рослинництві та тваринництві, глибокої переробки с/г продукції [223].

Україна має також значний потенціал для нарощування використання відновлюваних джерел енергії – гідроенергетики, біоенергетики, вітрової та сонячної енергії. Їх частка у загальному первинному постачанні енергії становить близько 4%, що значно менше, ніж у країнах ЄС. При цьому найбільш привабливими регіонами для розвитку вітроенергетики є узбережжя Азовського та Чорного морів, сонячної енергетики – південні області, гідроенергетики – західні регіони, біоенергетики – північ та центр України. Важливими передумовами розкриття цього потенціалу є розбудова «розумних» енергетичних мереж, запровадження економічних стимулів та «зелених» тарифів, налагодження виробництва обладнання для альтернативної енергетики, підтримка проектів енергокооперації на рівні громад [224].

Для багатьох регіонів України, особливо гірських територій Карпат та узбережжя морів, вагоме значення має туристично-рекреаційний потенціал – унікальні природні ландшафти, бальнеологічні та лісові ресурси, культурно-історичні пам'ятки тощо. Однак сьогодні цей потенціал використовується недостатньо через нерозвиненість туристичної інфраструктури, низьку якість сервісу та недостатній брендинг територій. Тому важливими напрямками активізації рекреаційного потенціалу є розбудова об'єктів розміщення та харчування, центрів розваг та дозвілля, налагодження виробництва сувенірної продукції, модернізація санаторно-курортного господарства, створення тематичних туристичних маршрутів, парків атракціонів, проведення фестивалів та інших подієвих заходів. При цьому ключовим принципом має

бути формування кластерів туристичної спеціалізації, які об'єднують координують дії туроператорів, закладів гостинності, органів влади, освітніх установ та громадськості [225].

Ще одним стратегічним ресурсом регіонального розвитку є транспортно-логістичний потенціал, пов'язаний з вигідним географічним розташуванням України на перетині міжнародних торговельних шляхів, наявністю розгалуженої мережі залізниць, автошляхів, трубопроводів, портової інфраструктури. Водночас сьогодні транзитний потенціал України використовується лише на 60% через низьку якість та пропускну спроможність транспортних мереж, їх невідповідність європейським стандартам. Тому пріоритетними напрямками політики є модернізація мережі міжнародних транспортних коридорів та логістичних центрів на базі державно-приватного партнерства; підвищення рівня автомобілізації з акцентом на електротранспорт; розвиток мультимодальних перевезень на принципах взаємодоповнюваності залізничного, автомобільного, річкового, морського та авіаційного транспорту; цифровізація логістичних процесів та спрощення митних процедур [226].

Але найціннішим потенціалом регіонального розвитку безумовно є людський капітал – знання, вміння, компетентності та інноваційна активність населення, їх здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати прогресивні технології, адаптуватися до динамічних змін середовища. При цьому важливо, щоб формування та реалізація людського потенціалу відбувалися безпосередньо в тих регіонах та громадах, де люди проживають, а не призводили до їх масового відтоку у великі міста чи за кордон. Для цього необхідні цілеспрямовані інвестиції у високотехнологічні сектори економіки, які створюють привабливі робочі місця; розбудова освітньої та наукової інфраструктури, яка надає якісні освітні послуги та генерує інновації; розвиток креативних індустрій та економіки знань, які роблять регіони магнітами для творчих особистостей; залучення успішних земляків до реалізації проектів розвитку територій в рамках краудсорсингу та фандрейзингу [227].

Невід'ємною складовою модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку є формування комплексної системи індикаторів оцінювання ефективності процесів планування та реалізації стратегічних документів. Така система має забезпечувати регулярний моніторинг досягнення визначених стратегічних та оперативних цілей і завдань на основі кількісних та якісних показників, що характеризують фактичний стан і динаміку розвитку регіонів у різних вимірах – економічному, соціальному, екологічному, просторовому, інституційному тощо. Ключовими критеріями добору індикаторів є їх релевантність (відповідність цілям), специфічність (конкретність та однозначність), вимірюваність (можливість обчислення на основі наявних даних), досяжність (реалістичність планових значень), часова визначеність (наявність проміжків часу для оцінювання), а також співставність у просторі та часі для відстеження прогресу виконання стратегій [228].

В Україні питання моніторингу та оцінювання реалізації державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій врегульовано Порядком розроблення ДСРР і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених документів, затвердженим постановою Уряду [95]. Згідно цього Порядку, ДСРР та регіональні стратегії повинні містити вимірювані показники досягнення цілей, які мають бути конкретними, відповідати SMART-критеріям та узгоджуватися із системою показників Державної стратегії. Проте на практиці часто трапляються випадки, коли індикатори прописуються формально, не мають кількісного вираження або взагалі відсутні. Зокрема, аналіз окремих регіональних стратегій засвідчив, що понад 50% показників оцінки не відповідають критеріям конкретності та вимірюваності, а приблизно по 10% неможливо відстежити рівень досягнення через відсутність фактичних даних або чіткого алгоритму розрахунку. Окрім цього, значна частина показників не відображають специфіку цілей, яких треба досягти, або не передбачають проміжних значень для контролю реалізації стратегії у часі [229].

Для вирішення цієї проблеми та формування дієвої системи індикаторів

ефективності стратегічного планування важливо на національному рівні розробити уніфіковані методичні вимоги до визначення та застосування показників моніторингу та оцінки у розрізі основних складових збалансованого регіонального розвитку – економіки, соціальної сфери, екологічної безпеки, розвитку територій, ефективності врядування. На наш погляд, базовий перелік таких індикаторів має включати: щодо економічного виміру – обсяг та динаміку валового регіонального продукту (загалом та на душу населення), обсяг та темпи зростання промислового та сільськогосподарського виробництва, роздрібного товарообороту, експорту товарів і послуг, капітальних інвестицій, прямих іноземних інвестицій, доходів місцевих бюджетів, кількість суб'єктів малого і середнього підприємництва; щодо соціальної сфери – рівень зайнятості та безробіття, номінальну та реальну заробітну плату, фактичні та наявні доходи і витрати домогосподарств, рівень бідності за абсолютним та відносним критеріями, співвідношення заробітної плати до прожиткового мінімуму, індекс людського розвитку тощо [230].

Щодо виміру екологічної сталості, то відповідні показники мають характеризувати рівень техногенного навантаження на довкілля (обсяги викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферу, скидання забруднених вод у природні поверхневі водні об'єкти, утворення відходів I-III класів небезпеки), ступінь озеленення та природно-заповідного фонду, частку рекультивованих земель, рівень використання свіжої води, динаміку інвестицій та поточних витрат на охорону навколишнього середовища. Для оцінки просторового розвитку територій доречно використовувати індекс територіальної концентрації економічної активності, показник диверсифікації економіки, коефіцієнт територіальної спеціалізації, питому вагу міського та сільського населення, щільність автодоріг, рівень газифікації та водопостачання поселень тощо [231].

Не менш важливими є індикатори ефективності інституційного забезпечення та публічного управління регіональним розвитком. Частина з

них можна обчислити на основі даних офіційної статистики – наприклад, питома вага видатків місцевих бюджетів на виконання делегованих повноважень у загальному обсязі видатків; кількість центрів надання адміністративних послуг; питома вага доходів від місцевих податків і зборів у доходах місцевих бюджетів. Проте чимало інституційних показників мають якісний характер і потребують спеціальних методів вимірювання – опитувань, фокус-груп, експертних оцінок. До них належать: рівень довіри населення до органів влади, ступінь задоволеності якістю публічних послуг, індекс сприйняття корупції, оцінка ефективності стратегічного управління на думку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, рівень громадської участі у прийнятті рішень, легкість ведення бізнесу в регіоні тощо [232].

При доборі конкретних індикаторів регіонального розвитку слід також брати до уваги інформаційні можливості та обмеження щодо отримання достовірних даних для розрахунку відповідних показників як на регіональному, так і на субрегіональному рівнях. Сьогодні в Україні чимало даних, необхідних для відстеження індикаторів стратегій, не формуються органами державної статистики або збираються несистематично чи із суттєвим запізненням. Тому дуже важливою є співпраця органів влади з науково-аналітичними установами, соціологічними центрами, громадськими організаціями щодо моніторингу та оцінювання широкого кола кількісно-якісних параметрів розвитку регіонів і громад на основі сучасних технологій обробки даних та big data (наприклад, щодо реальної зайнятості та доходів населення, активності користувачів електронних послуг, інтенсивності пересування абонентів мобільного зв'язку між поселеннями).

Успішна реалізація запропонованих у дослідженні стратегічних імперативів модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в умовах децентралізації потребує розроблення та впровадження комплексу практичних заходів організаційно-правового, інституційного, фінансово-економічного та інформаційно-аналітичного характеру. Ці заходи мають бути спрямовані на формування сприятливого середовища для

імплементції інноваційних підходів та інструментів стратегічного планування, посилення спроможності органів влади та неурядових організацій, налагодження ефективної взаємодії між стейкхолдерами та використання кращих практик стратегічного управління розвитком територій.

Насамперед необхідно вдосконалити нормативно-правову базу стратегічного планування регіонального та місцевого розвитку шляхом внесення відповідних змін у чинне законодавство, зокрема в Закон України «Про засади державної регіональної політики» [92], Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [93], Бюджетний кодекс України [94] та інші законодавчі акти. Ключовими новаціями мають стати: законодавче закріплення принципів, процедур та механізмів стратегічного планування на засадах смарт-спеціалізації, інклюзивності та сталого розвитку; встановлення чітких критеріїв оцінювання якості стратегій та планів заходів з точки зору їх реалістичності, інноваційності та результативності; запровадження механізмів узгодження стратегічного та бюджетного планування; унормування процедур моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегій із залученням незалежних експертів та громадськості [233].

Іншим важливим кроком є інституалізація суб'єктів стратегічного планування регіонального розвитку, зокрема агенцій регіонального розвитку, науково-аналітичних центрів, ресурсних центрів громад. Для цього необхідно визначити чіткий правовий статус, функції та повноваження цих інституцій, передбачити механізми їх фінансування (зокрема в рамках ДФРР, програм секторальної підтримки ЄС, грантових проєктів), розширити їх мережу на рівні об'єднаних територіальних громад. Окрему увагу слід приділити створенню освітніх центрів та платформ для обміну знаннями і досвідом у сфері стратегічного планування із залученням провідних вітчизняних та зарубіжних експертів, науковців, управлінців-практиків [234].

Для забезпечення впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування на кшталт смарт-спеціалізації, сценарного аналізу, форсайту важливе значення має формування відповідного кадрового потенціалу органів

влади та неурядових організацій. Йдеться про запровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань стратегічного управління та проектного менеджменту на базі провідних закладів вищої освіти. Корисним може бути також ширше залучення зовнішніх експертів та консультантів на умовах аутсорсингу до розроблення регіональних та місцевих стратегій (за прикладом Польщі, де 70% стратегій розробляють консалтингові компанії на конкурсних засадах) [235].

Не менш важливо забезпечити повноцінне та прозоре фінансування проектів і програм, передбачених стратегіями регіонального та місцевого розвитку. Для цього необхідно зміцнити фінансову базу органів місцевого самоврядування шляхом децентралізації та розширення їх податкових повноважень, зокрема щодо встановлення ставок та адміністрування місцевих податків і зборів (податку на майно, єдиного податку, туристичного збору); запровадити формульний та конкурсний підходи до розподілу коштів ДФРР під чітко визначені KPIs проектів; передбачити можливість для громад брати участь в управлінні регіональними проектами міжнародної технічної допомоги; розробити механізми залучення альтернативних джерел фінансування проектів розвитку (кредитів, грантів, коштів приватних інвесторів, краудфандингу тощо) [218].

Критично важливою передумовою обґрунтованості та якості стратегічного планування є наявність достовірної та релевантної інформаційно-аналітичної бази. Сьогодні органи державної статистики не забезпечують збір та оприлюднення багатьох показників, необхідних для моніторингу та оцінки реалізації стратегій на регіональному та субрегіональному рівнях. Відтак пріоритетними завданнями є модернізація муніципальної статистики; запровадження соціологічних обстежень та опитувань щодо якості життя, задоволеності публічними послугами, громадської участі; ширше використання даних мобільних операторів, інтернет-платформ, соціальних мереж для аналізу активності та мобільності

населення, стану локальних ринків тощо. При цьому вся інформація має бути доступною для громадськості у machine readable форматах на єдиній геоінформаційній платформі [236].

Надзвичайно важливим фактором ефективності стратегічного планування регіонального розвитку є також налагодження комунікації та співпраці між основними стейкхолдерами. Органам влади необхідно відійти від традиційного директивного підходу та бюрократичних процедур на користь відкритого діалогу із бізнесом, освітніми установами, експертним середовищем, громадськими активістами щодо визначення пріоритетів розвитку. Така взаємодія може відбуватися у різноманітних форматах – робочих груп, дорадчих комітетів, регіональних платформ, відкритих колективних обговорень (краудсорсингу) із використанням онлайн-інструментів. Успішні приклади такої співпраці демонструють практики впровадження Громадських бюджетів, проектів в рамках Громадського бюджету, регіональних цільових програм Львівщини – «Малі міста», «Гранти для молоді» тощо [237].

Підсумовуючи, зазначимо, що імплементація запропонованих підходів до модернізації системи стратегічного планування потребує системних та послідовних зусиль усіх суб'єктів регіонального розвитку, їх готовності до інноваційних змін та соціального навчання. При цьому держава має відігравати роль фасилітатора, модератора та арбітра цього процесу, створюючи сприятливе інституційне середовище, надаючи методологічну, інформаційну та ресурсну підтримку регіонам і громадам, а також популяризуючи і поширюючи кращі практики та успішні кейси стратегічного управління як чинник посилення конкурентоспроможності територій та добробуту їх мешканців в умовах зростаючих зовнішніх та внутрішніх викликів.

Висновки до третього розділу

1. Розроблена концептуальна модель оновленої системи стратегічного планування регіонального розвитку базується на визначенні мети як забезпечення збалансованого та сталого розвитку регіонів шляхом ефективного використання їх внутрішнього потенціалу, зменшення міжрегіональних диспропорцій на основі узгодження загальнонаціональних, регіональних та місцевих інтересів. Обґрунтовано одинадцять основоположних принципів функціонування системи: стратегічна орієнтація, інтегрованість, інноваційність, відкритість, адаптивність, ефективність, субсидіарність, розумна спеціалізація, сталість, демократичність та інклюзивність. Структура моделі включає шість взаємопов'язаних компонентів (нормативно-правовий, методологічний, ресурсний, аналітично-інформаційний, комунікаційний та освітній) з конкретизацією механізмів їх функціонування для забезпечення системної ефективності планувальних процесів на всіх рівнях територіального управління.

2. Запропонована методологія впровадження інноваційних методів стратегічного планування передбачає поетапне застосування технологій форсайту з використанням експертних панелей, побудови дорожніх карт та сценарного моделювання для прогнозування довгострокових трендів регіонального розвитку. Обґрунтовано доцільність застосування геоінформаційних систем та просторового аналізу великих даних для створення комплексної інформаційної бази оцінки регіональних ресурсів, виявлення просторових диспропорцій та моделювання сценаріїв просторової організації економічної діяльності. Розроблені пропозиції щодо формування адаптивних механізмів планування включають скорочення горизонту планування регіональних стратегій до 5-7 років, запровадження щорічного коригування стратегій за спрощеною процедурою та впровадження принципів гнучкого управління через формування міжвідомчих команд та регулярні ітерації планування і моніторингу результатів.

3. Концепція партисипативного стратегічного планування передбачає законодавче закріплення процедур участі громадськості на всіх етапах розроблення стратегій з визначенням критеріїв щодо різноманітності залученої аудиторії, форматів взаємодії та документування процесу консультацій. Розроблені методичні рекомендації включають конкретні інструменти залучення: організацію громадських обговорень у форматі «світового кафе», проведення онлайн-опитувань та краудсорсингових кампаній, створення консультативно-дорадчих органів при органах влади, запуск онлайн-платформ для збору пропозицій громадян та проведення відеоконсультацій. Обґрунтовано необхідність розвитку спроможності інститутів громадянського суспільства через навчальні програми з питань стратегічного планування та надання ресурсної підтримки громадським ініціативам, спрямованим на підвищення якості територіального планування.

4. Розроблена комплексна система управління ризиками регіонального розвитку базується на ризик-орієнтованому підході до стратегічного планування з інтеграцією процесу управління ризиками в загальний цикл розроблення та реалізації регіональних стратегій. Запропонована методологія включає ґрунтовний аналіз та мапування ризиків на етапі підготовки стратегій із застосуванням SWOT- та PESTLE-аналізу, моделювання впливу викликів на індикатори розвитку, вироблення альтернативних сценаріїв розвитку та визначення заходів мінімізації негативних наслідків. Обґрунтована необхідність розроблення регіональних концепцій інтегрованого управління ризиками з визначенням повноважень структурних підрозділів, методичних підходів до оцінювання та порядку моніторингу ризиків. Запропоновані механізми комунікації та взаємодії стейкхолдерів включають створення регіональних координаційних рад з питань управління ризиками та запровадження онлайн-платформ для збору та аналізу даних щодо потенційних викликів і небезпек.

5. Розроблена система забезпечення економічної безпеки регіонів базується на формуванні комплексної системи управління ризиками, що

інтегрує превентивну діагностику загроз, регулярний моніторинг індикаторів безпеки та оперативне реагування на кризові ситуації. Ідентифіковано основні загрози: поглиблення територіальних диспропорцій, зниження конкурентоспроможності базових секторів, зростання тінізації, посилення трудової міграції та погіршення інвестиційного клімату. Запропоновані механізми протидії включають структурну модернізацію господарських комплексів через формування регіональних кластерів, мінімізацію корупційних ризиків через посилення громадського контролю та запровадження технології Open Budget, розвиток механізмів страхування для захисту інвестицій у регіональну інфраструктуру. Обґрунтована необхідність розбудови міжсекторальних платформ співпраці через створення агенцій регіонального розвитку, ресурсних центрів громад та соціальних хабів як інституційної основи партнерства влади, бізнесу та громадськості.

6. Концепція стратегічних імперативів регіонального розвитку в контексті децентралізації включає формування збалансованої моделі, що поєднує економічну ефективність через принципи розумної спеціалізації, соціальну справедливість через гарантування рівного доступу до публічних послуг та екологічну сталість через впровадження ресурсоощадних технологій. Просторова організація базується на поліцентричній системі центрів зростання з ефективними координаційними механізмами. Розроблена система координації стратегічного планування включає інформаційно-аналітичну, нормативно-правову, організаційну, процедурну, методичну та освітню складові з чіткими алгоритмами взаємодії між рівнями управління. Запропонована модель зміцнення фінансової спроможності територіальних громад передбачає диверсифікацію джерел доходів через розширення податкових повноважень, модернізацію ДФРР та розвиток альтернативних ресурсів (корпоративна соціальна відповідальність, краудфандинг, партисипаторні бюджети).

ВИСНОВКИ

1. Теоретико-методологічне дослідження засад стратегічного планування регіонального розвитку виявило кардинальні зміни в понятійно-категоріальному апараті цієї галузі знань, зумовлені переходом від лінійних до нелінійних моделей управління територіальним розвитком. Аналіз еволюції наукових підходів засвідчив трансформацію базових концепцій – від механістичного розуміння «стратегії» як статичного плану до її інтерпретації як динамічного процесу адаптації; від вузького економічного трактування «розвитку» до багатовимірного поняття, що охоплює соціальні, екологічні та культурні аспекти; від адміністративно-територіального розуміння «регіону» до складної соціально-економічної системи з власними емерджентними властивостями. Збагачення категоріального апарату новими поняттями – резильєнтність, адаптивність, мережевість, просторова згуртованість – відображає зростаючу складність управлінських викликів в умовах глобалізації. Концептуальна модель інтегративного підходу, що поєднує системний аналіз з інституціональною теорією та теорією складних адаптивних систем, створює методологічну основу для розуміння багатовимірної природи сучасного стратегічного планування. Це дозволяє перейти від фрагментарного до цілісного бачення регіонального розвитку як складного соціального феномену, що вимагає нових концептуальних інструментів для свого осмислення та практичного управління.

2. Систематизація глобальних викликів стратегічного планування регіонального розвитку дозволила встановити їх багатовимірну природу та складні механізми впливу на територіальні системи. Дослідження виявило, що сучасні виклики не можуть бути адекватно описані традиційними одновимірними класифікаціями, оскільки характеризуються синергетичними ефектами взаємодії економічних, технологічних, екологічних, соціальних, культурних та інституційних факторів. Структурування викликів за темпоральними характеристиками показало існування коротко-, середньо- та

довгострокових циклів їх прояву, що вимагає диференційованих стратегічних відповідей. Просторовий аналіз засвідчив, що однакові за природою виклики можуть мати кардинально різні прояви в різних територіальних контекстах, залежно від специфіки регіональних систем. Розроблена система індикаторів для оцінки інтенсивності та спрямованості впливу кожного типу викликів поєднує кількісні параметри з якісними характеристиками, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг та прогнозування їх еволюції. Особливе значення має ідентифікація каскадних ефектів, коли один виклик провокує ланцюгову реакцію інших, створюючи комплексні кризові ситуації. Така типологізація створює аналітичну основу для розробки адаптивних стратегічних відповідей та формування превентивних механізмів управління ризиками на регіональному рівні.

3. Теоретичне осмислення резильєнтності регіональних систем розкрило її складну багатокомпонентну природу як фундаментальної властивості сучасних територіальних утворень. Дослідження показало, що резильєнтність виходить за межі простої здатності «повертатися до вихідного стану» після шоків, включаючи можливості трансформаційної адаптації та проактивної підготовки до майбутніх викликів. Інтеграція концепцій адаптивного управління, організаційного навчання та динамічних здібностей дозволила сформулювати цілісне розуміння механізмів формування стійкості на різних рівнях регіональних систем. Структурна стійкість забезпечує збереження базових функцій території, адаптивна гнучкість дозволяє пристосовуватися до змін, трансформаційна здатність створює можливості для якісних перетворень, а антиципативна готовність формує проактивну позицію щодо майбутніх викликів. Темпоральні аспекти резильєнтності охоплюють різні часові горизонти – від оперативного реагування до довгострокової трансформації, що вимагає координації різних управлінських циклів. П'ять підсистем формування резильєнтності – економічна, соціальна, екологічна, інституційна та просторова - функціонують як взаємопов'язаний комплекс, де слабкість однієї підсистеми може компенсуватися сильними сторонами інших.

Така багатовимірною модель резильєнтності створює теоретичну основу для практичного проектування стійких регіональних систем, здатних не лише виживати в умовах кризи, але й використовувати виклики як каталізатори позитивних змін.

4. Комплексне дослідження інституційного забезпечення стратегічного планування в Україні виявило парадоксальну ситуацію: при наявності розвиненої нормативно-правової бази та формально чіткої організаційної структури практична ефективність системи залишається низькою через системні дисфункції координаційних механізмів. Аналіз показав, що проблема полягає не стільки в недосконалоості правових норм, скільки в розриві між формальними процедурами та реальними управлінськими практиками. Інституційна фрагментація проявляється у відсутності єдиної цифрової платформи для координації планувальних процесів, неузгодженості методичних підходів різних рівнів влади, дублюванні функцій та відповідальності. Ресурсне забезпечення характеризується структурними диспропорціями - надмірною залежністю від централізованих трансфертів при обмежених можливостях мобілізації місцевих ресурсів. Інформаційно-аналітичне забезпечення потерпає від застарілості статистичної бази, відсутності геоінформаційних систем у більшості регіонів та слабкості прогностичних можливостей. Запропонована модель інтегрованої системи стратегічного планування базується на принципах цифровізації управлінських процесів, стандартизації методологічних підходів та створення механізмів реального часу для координації дій різних суб'єктів планування, що має кардинально підвищити ефективність територіального управління.

5. Емпірична верифікація ефективності стратегічного планування в Україні засвідчила необхідність кардинального перегляду традиційних підходів до оцінювання успішності планувальних процесів. Дослідження показало, що домінуючі методи верифікації, засновані на простому порівнянні планових та фактичних показників, не здатні адекватно відобразити

складність причинно-наслідкових зв'язків у динамічному середовищі регіонального розвитку. Структурно-якісний аналіз стратегічних документів виявив їх формальну відповідність методичним вимогам при недостатній обґрунтованості стратегічних цілей та нереалістичності планових показників. Процесуальна діагностика імплементації розкрила критичну роль інституційної спроможності виконавців, адекватності фінансового забезпечення та ефективності координаційних механізмів у досягненні планових результатів. Результативна оцінка з використанням сценарного аналізу дозволила відокремити ефекти стратегічних інтервенцій від впливу екзогенних факторів, що суттєво підвищило об'єктивність висновків. Інтеграція кількісних та якісних методів, врахування темпоральних аспектів планування та застосування партисипативних процедур створили методологічну основу для реалістичної оцінки ефективності в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, що особливо актуально в контексті сучасних глобальних викликів.

6. Науково обґрунтована система напрямів модернізації стратегічного планування регіонального розвитку представляє комплексне рішення для подолання системних недоліків чинної практики через впровадження інноваційних підходів та механізмів. Розроблена концептуальна модель інтегрує принципи адаптивності, партисипативності та інноваційності у цілісну систему шести взаємопов'язаних компонентів, що забезпечує синергетичний ефект від їх взаємодії. Методологічні інновації включають застосування технологій форсайту, геоінформаційних систем та принципів гнучкого управління для підвищення якості прогнозування та адаптивності планувальних процесів. Партисипативний підхід передбачає системне залучення громадськості через розроблені механізми комунікації та співпраці з використанням цифрових платформ та краудсорсингових інструментів. Практична реалізація потребує комплексних змін у нормативно-правовому забезпеченні, створення цифрової інфраструктури координації та розбудови інституційної спроможності всіх рівнів управління для

ефективного стратегічного керівництва територіальним розвитком.

7. Система механізмів підвищення резильєнтності регіонального розвитку базується на триєдиній концепції смарт-спеціалізації, інноваційних екосистем та міжрегіональної співпраці як взаємодоповнюючих інструментів формування стійкості територій до зовнішніх викликів. Методологія смарт-спеціалізації через шестиетапний процес підприємницького відкриття дозволяє виявляти унікальні конкурентні переваги регіонів та концентрувати ресурси на їх розвитку. Формування регіональних інноваційних екосистем на основі «потрійної спіралі» забезпечує системну взаємодію влади, бізнесу та науки для генерації інновацій та їх комерціалізації. Міжрегіональна співпраця через створення координаційних платформ та цільові фінансові інструменти дозволяє реалізовувати масштабні проекти розвитку та обмінюватися кращими практиками. Забезпечення економічної безпеки передбачає комплексну систему управління ризиками з превентивною діагностикою загроз, структурною модернізацією господарських комплексів та розбудовою міжсекторальних платформ співпраці для мобілізації колективних ресурсів протидії кризовим явищам.

8. Стратегічні імперативи регіонального розвитку в умовах децентралізації формують нову модель територіального управління, що базується на принципах збалансованості, координації та фінансової спроможності. Збалансована модель розвитку поєднує економічну ефективність через розумну спеціалізацію, соціальну справедливість через рівний доступ до публічних послуг та екологічну сталість через ресурсощадні технології. Багаторівневий механізм координації включає інформаційно-аналітичну інтеграцію даних, нормативно-правове узгодження повноважень, організаційні платформи взаємодії, процедурні алгоритми узгодження рішень, методичну стандартизацію підходів та освітню підготовку кадрів. Зміцнення фінансової спроможності територіальних громад передбачає диверсифікацію джерел доходів через розширення податкових повноважень, модернізацію ДФРР на конкурсних засадах, розвиток альтернативного фінансування та

запровадження партисипаторних бюджетів. Система індикаторів оцінювання ефективності на основі SMART-критеріїв охоплює економічний, соціальний, екологічний, просторовий та інституційний виміри з інтеграцією внутрішнього моніторингу та зовнішньої експертної оцінки для забезпечення об'єктивності та транспарентності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat, 1916. 174 p.
2. Gulick L., Urwick L. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration, 1937. 195 p.
3. Easton D. A Systems Analysis of Political Life. New York: Wiley, 1965. 507 p.
4. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988. 311 p.
5. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into The Age of Austerity. 4th Edition. Oxford: Oxford University Press, 2017. 388 p.
6. Joyce P. Strategic Management in the Public Sector. London: Routledge, 2015. 372 p.
7. Lynn L. E. Public Management: Old and New. London: Routledge, 2006. 248 p.
8. Klijn E. H., Koppenjan J. Managing Uncertainties in Networks. London: Routledge, 2004. 289 p.
9. Banovec F. Strategic Planning in Public Administration: Theory and Practice. London: Palgrave Macmillan, 2019. 312 p.
10. Denhardt R. B. Theories of Public Organization. Boston: Cengage Learning, 2014. 224 p.
11. Derlien H-U. Public Administration Research and Theory: The State of the Field. Oxford: Oxford University Press, 2020. 428 p.
12. Bevir M. Key Concepts in Governance. London: SAGE Publications, 2009. 232 p.
13. Schilling T. Research Methods for Public Administration. New York: Routledge, 2017. 356 p.

14. Marques G. Network Analysis in Public Administration: Advances and Challenges. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 294 p.
15. Raadschelders J. C. N. Public Administration: The Interdisciplinary Study of Government. Oxford: Oxford University Press, 2011. 384 p.
16. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. 289 p.
17. Checkland P. Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 330 p.
18. Miller J. H., Page S. E. Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life. Princeton: Princeton University Press, 2007. 284 p.
19. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 875 p.
20. Meadows D. H. Thinking in Systems: A Primer. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008. 240 p.
21. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
22. Ostrom E. Understanding Institutional Diversity. Princeton: Princeton University Press, 2005. 355 p.
23. March J. G., Olsen J. P. Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press, 1989. 227 p.
24. Powell W. W., DiMaggio P. J. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 478 p.
25. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 458 p.
26. Bevir M., Rhodes R. Public Management and Governance. London: Routledge, 2018. 276 p.
27. Lane J.-E. Management and Public Organization. London: SAGE Publications, 2020. 312 p.
28. Hood C., Dixon R. A Government that Worked Better and Cost Less?

Oxford: Oxford University Press, 2015. 264 p.

29. Dunleavy P. Digital Era Governance. Oxford: Oxford University Press, 2016. 368 p.

30. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.

31. Simons R. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. London: Pearson, 2020. 792 p.

32. Eggers W. D., O'Leary J. If We Can Put a Man on the Moon: Getting Big Things Done in Government. Harvard: Harvard Business Press, 2019. 296 p.

33. Pfeffer J. Organizations and Organization Theory. Stanford: Stanford University Press, 2017. 412 p.

34. Bryline M. Strategic Planning in Public Sector Organizations. New York: Routledge, 2021. 328 p.

35. Christensen T. Public Value and Public Administration. Washington: Georgetown University Press, 2018. 245 p.

36. Brew H. Strategic Planning in the Public Sector: Principles and Practice. Oxford: Oxford University Press, 2019. 342 p.

37. Goodman M. The Evolution of Strategic Planning. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 286 p.

38. Drucker P. Managing in Turbulent Times. New York: Harper Business, 2020. 256 p.

39. Sanders E. Strategic Planning in Public Organizations. London: Routledge, 2018. 312 p.

40. Albrecht L. Planning and Sustainability. New York: Routledge, 2022. 284 p.

41. Hughes J. Stakeholder Theory and Strategic Management. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 386 p.

42. Valverde M. Governance and Public Management. Oxford: Oxford University Press, 2021. 412 p.

43. Clarke T. Strategic Planning in Complex Systems. London: Routledge,

2019. 324 p.

44. Stone D. Network Governance and Strategic Planning. New York: Palgrave Macmillan, 2022. 298 p.

45. Sims K. Power Relations in Strategic Planning. Stanford: Stanford University Press, 2021. 356 p.

46. Gallagher P. Integration Mechanisms in Public Administration. London: Routledge, 2021. 342 p.

47. Cohen M. Horizontal Integration in Regional Planning. Oxford: Oxford University Press, 2020. 286 p.

48. Wilson J. Digital Integration in Strategic Planning. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. 312 p.

49. Brown T. Time Horizons in Strategic Planning. New York: Palgrave Macmillan, 2019. 268 p.

50. Meyer E. Policy Integration in Regional Development. Stanford: Stanford University Press, 2021. 324 p.

51. Norton R. Hierarchies and Networks in Regional Planning. London: Routledge, 2021. 356 p.

52. Anderson S. Coherence in Multi-level Planning Systems. Oxford: Oxford University Press, 2020. 298 p.

53. Perry D. Decentralization and Strategic Planning. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. 342 p.

54. Davidson M. Information Flows in Regional Planning. New York: Palgrave Macmillan, 2019. 276 p.

55. Rodriguez E. Feedback Mechanisms in Strategic Planning. Stanford: Stanford University Press, 2021. 312 p.

56. Chase B. Time Perspectives in Strategic Planning. Oxford: Oxford University Press, 2020. 342 p.

57. Levin M. Strategic Planning in Non-linear Time. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 298 p.

58. Winters S. Future Scenarios in Regional Planning. Stanford: Stanford

University Press, 2022. 324 p.

59. Turner J. Continuity in Strategic Planning. London: Routledge, 2019. 286 p.

60. Ross K. Temporal Aspects of Monitoring and Evaluation. New York: Palgrave Macmillan, 2021. 312 p.

61. Stiglitz J. Global Challenges and Regional Development. New York: Norton & Company, 2021. 412 p.

62. Nussbaum M. Global Risks and Local Responses. Cambridge: Harvard University Press, 2020. 356 p.

63. Held D. Adaptation to Global Challenges. London: Polity Press, 2022. 298 p.

64. Krugman P. Temporal Dynamics of Global Challenges. Cambridge: MIT Press, 2019. 324 p.

65. Sassen S. Spatial Aspects of Global Challenges. Princeton: Princeton University Press, 2021. 386 p.

66. Yergin D. Global Forces and Regional Development. New York: Penguin Press, 2021. 432 p.

67. Sayer A. Scale and Impact of Global Challenges. London: SAGE Publications, 2020. 356 p.

68. Castells M. Network Society and Regional Development. Oxford: Wiley-Blackwell, 2022. 412 p.

69. Sachs J. Economic Determinants of Global Impact. Cambridge: MIT Press, 2019. 324 p.

70. Sen A. Social Aspects of Global Challenges. Harvard: Harvard University Press, 2021. 386 p.

71. Lefebvre H. Globalization and Strategic Planning. London: Routledge, 2020. 384 p.

72. Ward S. Space and Planning in Global Age. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 356 p.

73. Innis H. Strategic Planning Transformation. Oxford: Oxford University

Press, 2022. 412 p.

74. Stone K. Decision Making in Global Context. New York: Palgrave Macmillan, 2019. 298 p.

75. Healey P. Future Thinking in Planning. Bristol: Policy Press, 2021. 342 p.

76. Adger M. Regional Resilience: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 386 p.

77. Pike S. Building Regional Resilience. London: Routledge, 2021. 342 p.

78. Martin R. Economic Resilience of Regions. Oxford: Oxford University Press, 2022. 412 p.

79. Harvey D. Social Dimensions of Regional Resilience. New York: Columbia University Press, 2019. 356 p.

80. Folke C. Environmental Resilience in Regional Systems. Stockholm: Stockholm University Press, 2021. 298 p.

81. Mintzberg H. Strategic Adaptation in Complex Systems. New York: Free Press, 2021. 398 p.

82. Teece D. Dynamic Capabilities in Regional Development. Oxford: Oxford University Press, 2020. 342 p.

83. Ostrom E. Institutional Adaptation and Regional Development. Cambridge: MIT Press, 2022. 386 p.

84. Senge P. Learning Regions and Strategic Adaptation. London: Routledge, 2019. 312 p.

85. Douglas M. Cultural Dimensions of Strategic Adaptation. Princeton: Princeton University Press, 2021. 356 p.

86. Cox R. Impact Assessment in Regional Planning. London: Routledge, 2021. 412 p.

87. Nussbaum M. Evaluation Methods in Regional Development. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 356 p.

88. Dicken P. Spatial Analysis of Global Impacts. Oxford: Oxford University Press, 2022. 386 p.

89. Harvey D. Temporal Dimensions of Impact Assessment. New York: Columbia University Press, 2019. 324 p.
90. Ostrom E. Institutional Analysis of Global Challenges. Princeton: Princeton University Press, 2021. 398 p.
91. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.05.2023).
92. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 10.05.2023).
93. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> (дата звернення: 10.05.2023).
94. Бюджетний кодекс України: Закон від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 10.05.2023).
95. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п> (дата звернення: 10.05.2023).
96. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с
97. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.04.2014 № 197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-п> (дата звернення: 10.05.2023).
98. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 10.05.2023).
99. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

(дата звернення: 10.05.2023).

100. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. К.: 2016. 112 с.

101. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (дата звернення: 10.05.2023).

102. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п> (дата звернення: 10.05.2023).

103. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 10.05.2023).

104. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.

105. Аналітичний звіт «Актуальний стан формування та розвитку об'єднаних територіальних громад України» / Загальна редакція О. Сироти. К. : Асоціація міст України, 2020. 89 с.

106. Про державну статистику: Закон України від 17.09.1992 № 2614-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12> (дата звернення: 10.05.2023).

107. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Регіони України» 2022. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/12/zb_rulch_22.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

108. Про національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України від 13.04.2020 № 554-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20> (дата звернення: 10.05.2023).

109. Регіональна геоінформаційна система Харківської області. URL: <http://kharkivregion.gis.org.ua/> (дата звернення: 10.05.2023).

110. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітичні публікації. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/analitichni-materiali> (дата звернення: 10.05.2023).

111. Про затвердження Порядку підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-p> (дата звернення: 10.05.2023).

112. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 10.05.2023).

113. Про Раду регіонального розвитку: Указ Президента України від 21.04.2015 № 224/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224/2015> (дата звернення: 10.05.2023).

114. Про затвердження Типового положення про регіональну раду розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2019 № 827. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/827-2019-p> (дата звернення: 10.05.2023).

115. Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0079858-16> (дата звернення: 10.05.2023).

116. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення регіональних стратегій розвитку: Рішення Київської обласної ради від 27.12.2019 № 663-29-VII. URL: https://kor.gov.ua/rishennia_29_sesii_kyivskoi_oblasnoi_rady_viivii_sklykannia_v_id_27122019_663 (дата звернення: 10.05.2023).

117. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 №

996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п> (дата звернення: 10.05.2023).

118. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації / Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

119. Методичні рекомендації щодо проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. К., 2016. 40 с.

120. Про затвердження Методики здійснення моніторингу соціально-економічного розвитку районів і міст Черкаської області: Розпорядження голови Черкаської обласної державної адміністрації від 18.03.2016 № 101. URL: http://ck-oda.gov.ua/docs/2016/18032016_101.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

121. Порядок проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 роки та Плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 роки: Рішення Харківської обласної ради від 28.02.2019 № 990-VII. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/dokumenty/rozporyadzhennya/2282/2286/96367> (дата звернення: 10.05.2023).

122. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. К. : НІСД, 2020. 153 с.

123. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навчальний посібник / За ред. В.М. Вакуленка, О.В. Берданової. К. : НАДУ, 2013. 286 с.

124. Молодожен Ю., Ємельянова Н., Таукешева Т. Нові підходи у

формуванні та реалізації державної регіональної політики. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, №. 4. С. 76-85.

125. Звіт про результати дослідження «Стан використання інструментів стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад» / Долинська районна державна адміністрація Івано-Франківської області. URL: <http://ww2.if.gov.ua/bolehivskiy/ua/10783.htm> (дата звернення: 10.05.2023).

126. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.

127. Сторонянська І. З., Бенюк Л. Я. Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 5-13.

128. Шульц С. Л. Регіональна політика в умовах децентралізації управління: сучасні виклики та ризики. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 121-130.

129. Pyka J. Rozwój ekosystemu innowacji w Regionie w perspektywie 2015 roku. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2013. 208 s.

130. Підвисоцький В., Ткачук Р. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій: метод. матеріали. К. : Леста, 2010. 64 с.

131. Романюк С. А. Аналіз стратегій регіонального розвитку в Україні: проблемні питання та шляхи вдосконалення. *Регіональна економіка*. 2019. № 94 (4). С. 40-49.

132. Чуріканова О. Ю. Управління регіональним розвитком і формування регіональної політики: теорія та практика застосування : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. 387 с.

133. Звіт про результати реалізації державної регіональної політики в Україні у 2020 році / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/zvit-2020.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

134. Оцінка та порівняння якості підготовки регіональних стратегічних та програмних документів: аналітичний документ / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС). К., 2020. 44 с.

135. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні : теорія, методологія, практика. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.

136. Кухарська Н. О. Моніторинг та оцінювання ефективності реалізації державної регіональної політики в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4 (2). С. 85-94.

137. Регіональна політика в умовах пандемії COVID-19: нові виклики та нові можливості (Аналітична записка) / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/regionalna-polityka-covid19.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

138. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція : монографія / М. І. Зверяков та ін. ; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса : Інтерпрінт, 2019. 235 с.

139. Полякова О. Ю. Модернізація законодавчого забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 26-34.

140. Лелеченко А. П. Публічне управління регіональною політикою сталого розвитку в Україні : монографія / ПРАТ «ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Одеса : Гельветика, 2020. 313 с.

141. Кравців В.С. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні 2021. Виклики та пріоритети сталого ендогенного зростання регіонів України в умовах сучасних реформ: наукова доповідь / наук. ред. В.С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2021. 157 с.

142. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: [Проєкт USAID «Локальні інвестиції та національна

конкурентоспроможність» (USAID ЛІНК)]. К., 2012. 183 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/agglom_kn1.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

143. Микитась І. М. Сучасний підхід до стратегічного управління регіональним економічним розвитком. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 40. С. 126–132.

144. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. Київ, 2017. 121 с.

145. Бобровська О. Ю. Удосконалення управління процесами відбудови і розвитку регіонів України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_8_5.

146. Іжа М. Інституційне забезпечення державної регіональної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 59-66.

147. Ткачук А. Ф., Кашевський В. С., Мавко П. Я. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

148. Куйбіда В. С. Регіональне управління: інноваційні підходи та механізми. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. 268 с.

149. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-п> (дата звернення: 10.05.2023).

150. Звіт «Діяльність агенцій регіонального розвитку (АРР) в Україні: оцінка організаційної спроможності АРР та перспективні напрями підвищення ефективності їх роботи». Київ : Програма ООН із відновлення та розбудови миру, 2020. 28 с.

151. Максименюк М. Ю. Удосконалення багаторівневого управління регіональним розвитком в умовах реформи децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (3). С. 74-86.

152. Brzóska J., Pyka J. Rozwój ekosystemu innowacji w Regionie w perspektywie 2020 roku. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2013. 208 s.
153. Мельник М. І. Публічне управління регіональним розвитком: сучасні тенденції та виклики. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 3 (52), ч. 1. С. 102-110.
154. Жук П. В. Управління ендогенними ресурсами регіону в умовах нестабільності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 4. С. 140-146.
155. Шевцова Г. З., Швець Н. В., Ткач С. М. Форсайт-менеджмент в стратегічному плануванні розвитку регіонів: теоретико-методологічна оболонка. *Економіка промисловості*. 2022. № 1 (97). С. 5-31.
156. Дегтярьова І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління. Київ : НАДУ, 2018. 368 с.
157. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
158. Романюк С. А. Регіональний розвиток і децентралізація: теоретичні та практичні аспекти. Київ : НАДУ, 2018. 344 с.
159. Тертичка В. В., Купрій В. О. Стратегічне управління регіональним розвитком: підходи та інструменти. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. № 1. С. 93-100.
160. Бобровська О. Ю. Концептуальні засади публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 11-12. С. 87-96.
161. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К. : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
162. Борщевський В. В., Волошин В. І., Куліш І. М. Інституційне забезпечення конкурентоспроможності регіонів України в процесі євроінтеграції. Львів : ІРД НАНУ, 2021. 349 с.

163. Дунаєв І. В., Гібадуллін О. В. На шляху до сталого промислового відновлення і розвитку України: дослідження регіональних систем у воєнний період. *Державне будівництво*. 2023. Т. 2, № 34.

164. Парасюк І. Л. Мистецтво стратегічної діяльності в територіальних громадах. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 75-82.

165. Лобойко С. Методологічні засади громадського бюджету: світовий досвід та уроки для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 1(48). С. 132-138.

166. Функціональні типи територій у фокусі державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку : монографія / Л. Я. Беновська та ін. ; за наук. ред. І. З. Сторонянська ; НАН України, ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 491 с.

167. Савчук Д. Моніторинг і оцінювання стратегій регіонального розвитку в Україні: проблеми та перспективи. *Регіональна економіка*. 2021. №4. С. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-4-3>. URL: http://re.gov.ua/re202104/re202104_027_SavchukD.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

168. Циганок О. О. Вплив цифровізації на розвиток регіональної економіки. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 76-85.

169. Коваленко М. М., Соболев Р. Г., Ваніна Я. А., Берлізова В. А., Соболев М. Р. Цифровізація регіональної економіки як підхід публічного управління в стимулюванні соціально-економічного розвитку регіонів України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. №1(78). С. 70-99.

170. Соболев Р. Г., Бублій М. П., Крамської Д. Ю., Соболев М. Р. Тенденції управління регіональним розвитком в Україні. *Державне будівництво*. 2024. №1 (35).

171. Снігова О.Ю. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України*. 2018. № 8 (681). С. 75-88.

172. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. DOI:10.2776/65746. URL:

<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4> (дата звернення: 10.05.2023).

173. Smart Specialisation Platform. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/> (дата звернення: 10.05.2023).

174. 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-п#Text> (дата звернення: 10.05.2023).

175. Хрипунова-Курочка Д. М., Родченко В. Б. Діагностика передумов інноваційного регіонального розвитку як основа формування трансформаційної моделі управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6 (33). С. 46-57.

176. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Стратегічні пріоритети просторово-економічного розвитку регіонів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 16. Т. 1. С. 133-145.

177. Чикаренко І. А., Маматова Т. В, Чикаренко О. О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 1. С. 30–42.

178. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації : монографія / І. З. Сторонянська та ін. ; НАН України, ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів : Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України, 2022. 423 с.

179. Жаліло Я. А., Жук В. І., Снігова О. Ю. Нова регіональна політика для нової України : Аналітична доповідь. Київ : Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 76 с.

180. Возняк Г. В. Бюджетна політика розвитку регіонів України в умовах фінансової децентралізації: концептуальні засади теорії та напрями

модернізації практики. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 156 (1-2). С. 34-40.

181. Науковий парк «ІТК «Агротехніка». URL: <https://np-itae.com> (дата звернення: 10.05.2023).

182. Інноваційний центр Промприлад.Реновація. URL: <https://promprylad.ua/ua> (дата звернення: 10.05.2023).

183. Лаврук Т. М. Цифрова платформа моніторингу реалізації стратегії регіонального розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 40. С. 78-82.

184. Берданова О. В. Інституційне забезпечення регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і проблеми удосконалення. *Аналітика і влада*. 2014. № 9. С. 165-179.

185. Бородіна О. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: виклики сьогодення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 11. С. 67-72.

186. Мрінська О., Панкєєва А., Кравченко О. Державні механізми підтримки регіонального розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів в умовах децентралізації влади в Україні (Policy Paper). Київ : Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2020. 189 с.

187. Міністерство інфраструктури України. МІУ та чотири області домовилися про співпрацю для реалізації проєкту Балтійсько-Чорноморського коридору в Україні. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32401.html> (дата звернення: 10.05.2023).

188. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Концептуальні засади впровадження ризик-орієнтованого підходу в практику стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.5>.

189. Хомич Л. В. Агенції регіонального розвитку як інструмент стимулювання економічного зростання територій: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 87-93.

190. Порядок здійснення контролю за ризиками, пов'язаними із управлінням державним (місцевим) боргом, та здійснення контролю за проведенням операцій, пов'язаних з місцевим запозиченням: Розпорядження голови обласної державної адміністрації від 10.04.2015 № 173. URL: <http://www.vin.gov.ua/department/management-department/14462-poriadok-zdiisnennia-kontroliu-za-ryzykamy-poviazanymy-iz-upravlinniam-derzhavnym-mistsevym-borhom> (дата звернення: 10.05.2023).

191. Котко О. К. Агенції регіонального розвитку як механізм удосконалення процесів публічного управління розвитком регіонів в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 167–170.

192. Симоненко В. К. Агенції регіонального розвитку як інструмент нової державної регіональної політики України. *Регіональна економіка*. 2017. № 1. С. 18-23.

193. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні 2021: виклики та пріоритети сталого ендогенного зростання регіонів України в умовах сучасних реформ : наукова доповідь / наук. ред. В.С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2021. 141 с.

194. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти. Київ : УАДУ, 2001. 302 с.

195. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> (дата звернення: 10.05.2023).

196. Babets I., Ivanova E. Diagnostics and control of economic security of Ukrainian regions in the process of their sustainable development strategic planning. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: monograph* / Ed. by K.S. Soliman. Hyderabad, India, 2020. P. 295-302. DOI: <https://doi.org/10.21511/978-617-7721-66-5>.

197. Микитась І. М. Механізми державного управління регіональним

розвитком у контексті глобальних викликів. *Current trends in scientific research development. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference*. BoScience Publisher. Boston, USA. 2025. Pp. 450–453.

198. Лещух І. В., Патицька Х. О. Інноваційний потенціал регіонів України в контексті формування стратегій смарт-спеціалізації : наук. доп. / НАН України. ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долишнього НАН України». Львів : ІРД НАНУ, 2020. 98 с.

199. Regional development agencies. Tools for economic development / United Nations Human Settlements Programme. Nairobi, 2022. 28 p. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/01/regional_development_agencies_final_jan_22_web-3.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

200. Звіт про результати дослідження діяльності агенцій регіонального розвитку в Україні / Програма «U-LEAD з Європою». 2020. Київ, 36 с. URL: https://rdpa.regionet.org.ua/images/Zvit_pro_diyalnist_ARR.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

201. Петров О. М., Пурик Я. М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент оптимізації територіальної організації влади в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1 (81). С. 111-120.

202. Створення та організація діяльності ресурсних центрів громад: практичний посібник / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. К. : ТОВ «Агентство Україна», 2016. 108 с.

203. Соціальний хаб як інструмент розвитку громад: європейський досвід для України / Ільченко Н., Караван Ю., Артеменко А., Шимка М. Маріуполь: ГО «Україна – Дім», 2018. 60 с.

204. Impact Hub Odessa. Портфоліо проектів, 2022. URL: <https://impacthub.odessa.ua/portfolio> (дата звернення: 10.05.2023).

205. Сторонянська І., Беновська Л., Патицька Х. Стратегічні пріоритети розвитку регіонів України в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Львів : ІРД НАНУ, 2022. 390 с.

206. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні 2021.

Виклики та пріоритети сталого ендogenous зростання регіонів України в умовах сучасних реформ : наукова доповідь. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2021. 157 с.

207. Войцїховська А., Кравченко О., Мелень-Забрамна О., Панькевич М. Кращі європейські практики управління відходами: посібник. Львів : Компанія «Манускрипт», 2019. 64 с.

208. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні. Особливості та стратегічні пріоритети : наукова доповідь. Львів : ІРД НАН України, 2020. 212 с.

209. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років. URL: https://loda.gov.ua/programy_ta_strategii (дата звернення: 10.05.2023).

210. Мізіна І. В. Фінансова децентралізація та її вплив на систему місцевих фінансів України. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7 (32-33). С. 41-48.

211. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / Л. Я. Бенівська та ін. ; за ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської ; НАН України, ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долишнього НАН України». Львів : ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долишнього НАН України», 2020. 531 с.

212. Данилишин Б. М., Снігова О. Ю. Формування моделі економічного розвитку Донбасу в умовах становлення нової регіональної політики : монографія / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2019. 203 с.

213. Берданова О., Вакуленко В. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі. Київ : Софія-А, 2021. 131 с.

214. Центри стратегічного планування задля розвитку громад. Львівський центр розвитку місцевого самоврядування. 2021. URL: <https://www.prostir.ua/?news=tsentry-stratehichnoho-planuvannya-zadlya-rozvytku-hromad> (дата звернення: 10.05.2023).

215. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2021 рік. ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-ІІ) впровадження», USAID. К., 2022. 60 с.

216. Возняк Г. В. Переваги та ризики бюджетної децентралізації: теоретико-методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 253-257.

217. Про затвердження Порядку підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 196. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-п>

218. Децентралізація: коротко про головне. Інформаційний бюлетень. Київ, 2020. 62 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/340/Buklet_finansy.pdf

219. Звіт про результати виконання Плану дій Кабінету Міністрів України за підсумками 2021 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zv21_fin.pdf

220. Інвестиційний паспорт Тростянецької міської територіальної громади. 2021. URL: <https://trostyanets-mrada.gov.ua/news/1624972870/>

221. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики: аналітичний звіт. Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Київ, 2018. 341 с.

222. Формування регіонального потенціалу сталого розвитку в концепції структурної модернізації економіки України / За наук. ред. д-ра екон. наук, академіка НААН України М. А. Хвесика, д-ра екон. наук С. О. Лизуна; ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». Київ: ДУ ІЕПСР НАНУ, 2014. 336 с.

223. Сільське господарство України 2020: статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2021. 230 с.

224. Козаченко Т. Громадська участь у реалізації проектів регіонального

розвитку: сучасний стан та виклики реформування. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (1). С. 30-38.

225. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501> (дата звернення: 10.05.2023).

226. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p> (дата звернення: 10.05.2023).

227. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Київ: Видавництво «Заповіт», 2018. 368 с.

228. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / за ред. В.М. Вакуленка, О.В. Берданової. К. : НАДУ, 2013. 286 с.

229. Козаченко Т. Громадська участь у реалізації проектів регіонального розвитку: сучасний стан та виклики реформування. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (1). С. 30-38.

230. Сторонянська І., Беновська Л., Патицька Х. Стратегічні пріоритети розвитку регіонів України в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Львів : ІРД НАНУ, 2022. 390 с.

231. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. URL: [http://www.kyiv-heritage.com/sites/default/files/pictures/2020-05/Методологія%20планування%20регіон%20розв%20в%20Укр%20\(2\).pdf](http://www.kyiv-heritage.com/sites/default/files/pictures/2020-05/Методологія%20планування%20регіон%20розв%20в%20Укр%20(2).pdf) (дата звернення: 10.05.2023).

232. Звіт про результати виконання Плану дій Кабінету Міністрів України за підсумками 2021 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zv21_fin.pdf

233. Жаліло Я. А. Децентралізація влади як інституційний чинник системної трансформації економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 69-82.

234. Механізми нової регіональної політики: досвід ЄС та уроки для України : монографія / В. С. Куйбіда та ін. ; за ред. В. С. Куйбіди, Л. І. Федулової, О. М. Петрос ; Полтав. ін-т економіки і права Ун-ту «Україна», Всеукр. асоц. магістрів держ. упр., Аналіт.-консалтинг. центр публ. врядування і права. Київ : Талком, 2022. 399 с.

235. Громада і держава: як налагодити ефективний діалог? (Аналіз практики залучення громадськості до процесів стратегічного планування розвитку областей та міст обласного значення) / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. 2021. URL: <https://dif.org.ua/article/gromada-i-derzhava-yak-nalagoditi-efektivniy-dialog> (дата звернення: 10.05.2023).

236. Бурик З. М. Державне регулювання сталого розвитку України: теорія та практика : монографія. Львів : Вид-во Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ, 2017. 383 с.

237. Кращі практики місцевої демократії: довідник. URL: https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/Best_practices_of_local_democracy.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

238. Симоненко В.К. Регіони України: проблеми розвитку. К.: Наукова думка, 2019. 464 с.

239. Капітальні інвестиції за регіонами. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.05.2023)

240. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», 2020. 421 с.

241. Ткачук А.Ф., Наталенко Н.В. Місцеве самоврядування та децентралізація. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А», 2021. 120 с.

242. OECD (2021). The Territorial Impact of COVID-19: Managing the Crisis and Recovery across Levels of Government. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/a2c6abaf-en>.

243. Бабаєв В.М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні

аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 352 с.

244. Про затвердження Державної цільової програми відновлення та розбудови миру в східних регіонах України : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.12.2017 р. № 1071. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2017-%D0%BF> (дата звернення: 25.05.2023)

245. Виконання місцевих бюджетів у 2022 році. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-mistsevykh-biudzhativ> (дата звернення: 26.05.2023)

246. Мельниченко О. А., Мельниченко Н. О. Критерії та індикатори сталого розвитку регіонів. *Державне будівництво*. 2020. № 1. С. 57-67.

247. Малюта Л. Я., Дерманська Л. В., Пронько Л. М. Стратегія сталого розвитку сільських територій як ключовий пріоритет регіонального управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 69-73.

248. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2016. 528 с.

249. Варналій З.С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : монографія. Київ : Знання України, 2021. 250 с.

250. Валовий регіональний продукт. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.05.2023)

251. Возняк Г. В. Фінансова децентралізація та стале ендегенне зростання регіонів: формалізація напрямів впливу. *Світ фінансів*. 2019. № 2 (59). С. 49-59.

252. Інфраструктурне відновлення регіонів після війни. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/infrastrukturne-vidnovlennia-rehioniv-pislia-vijny/> (дата звернення: 27.05.2023)

253. Хряпінський А. П. Генеза та перспективи публічного управління процесами забезпечення сталого розвитку в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 3. С. 179-183.

254. Масловська Л. Ц., Гура В. Л. Теоретико-методологічні засади

дослідження сталого розвитку регіонів України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27 (1). С. 23-26.

255. Федорчак О. В. Економічна складова механізму забезпечення сталого розвитку регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3 (107). С. 145-154.

256. Населення України: демографічні тенденції та соціальні виклики : монографічний збірник / за ред. Е. М. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2022. – 352 с.

257. Кучабський О. Г. Механізми державного управління соціально-економічним розвитком регіонів України : монографія. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2020. – 440 с.

258. Дунаєв І. В. Механізми модернізації регіональної економічної політики в Україні в умовах інтеграційних процесів : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. – Харків, 2018. – 440 с.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації**

Статті у фахових наукових виданнях:

7. Мосін А.В. Аналіз впливу глобальних викликів на регіональний розвиток: методичні підходи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 4 (34). С. 368-380. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-368-380](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-368-380)

8. Мосін А.В. Стратегічне планування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2025 № 4 (44). С. 293-307. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-293-306](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-293-306).

9. Мосін А.В. Підвищення резильєнтності регіонального розвитку в Україні. *Національні інтереси України*. 2025 № 4 (9). С. 924-937. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-924-937](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-924-937).

Статті в інших наукових виданнях:

10. Мосін А.В. Модернізація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні в умовах повоєнного відновлення. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-5>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Мосін А.В., Котуков О.А. Вдосконалення системи моніторингу реалізації стратегій регіонального розвитку. *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м. Івано-Франківськ, 2 травня 2025 р.* С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-02.05.2025>.

12. Mosin A. V. Institutional support for strategic planning in Ukraine. XVII Міжнародна науково-практична конференція «Trends in the development of

science in the digital transformations». Milan, Italy April 29 – May 02, 2025. P. 207-211. URL: <https://isg-konf.com/trends-in-the-development-of-science-in-the-digital-transformations/>.