

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Нурієв Еміл Аллахверді огли

УДК 351:332.146:35.08

ДИСЕРТАЦІЯ
МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ

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

_____ Е.А. Нурієв

Науковий керівник:

Олійник Денис Володимирович, кандидат наук з державного управління

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Нурієв Е.А. Модернізація механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій. – 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 механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій. Актуальність теми зумовлена фундаментальними змінами в характері публічного управління під впливом глобалізації, демократизації, цифровізації та децентралізації влади, а також необхідністю розробки інноваційних підходів до управління регіональним розвитком в умовах європейської інтеграції та військової агресії.

У дисертації здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій.

Проаналізовано трансформацію парадигм публічного управління регіональним розвитком внаслідок суспільних змін. Встановлено, що традиційна централізована модель управління, заснована на ієрархічній вертикалі влади та галузевому підході, змінюється багаторівневою системою врядування, що інтегрує принципи субсидіарності, партисипативності та мережевої взаємодії. Це призвело до формування нової парадигми управління, яка поєднує постулати належного врядування, нового публічного менеджменту та нової регіональної політики.

Досліджено еволюцію теоретичних підходів до публічного управління регіональним розвитком – від традиційних адміністративно-бюрократичних моделей до сучасних концепцій багаторівневого врядування, мережевого

управління та цифрової трансформації. Показано, що класичні моделі, засновані на централізованому плануванні та прямому державному регулюванні, змінилися інноваційними підходами, які враховують складність сучасних суспільних процесів, динамічність зовнішнього середовища та необхідність залучення широкого кола стейкхолдерів.

Виявлено фундаментальні зміни в механізмах публічного управління регіональним розвитком під впливом суспільних трансформацій. По-перше, відбулася трансформація нормативно-правового механізму через перерозподіл повноважень між рівнями влади на засадах субсидіарності. По-друге, програмно-цільовий механізм еволюціонував від директивного планування до стратегічного управління та смарт-спеціалізації. По-третє, організаційно-інституційний механізм трансформувався від монополії державних органів до мережових структур співробітництва. По-четверте, інформаційно-аналітичний механізм перейшов від паперового документообігу до цифрових екосистем даних.

Проаналізовано зміну принципів публічного управління та їх вплив на регіональний розвиток. Виявлено перехід від традиційних принципів законності, централізації та ієрархії до сучасних принципів субсидіарності, транспарентності, партисипативності, результативності та адаптивності. Обґрунтовано концептуальні засади модернізації механізмів публічного управління регіональним розвитком на основі синтезу трьох ключових підходів: теорії багаторівневого врядування – яка передбачає оптимальний розподіл повноважень між рівнями влади, розвиток горизонтальної координації та міжрегіональної співпраці; нового публічного менеджменту – спрямованого на впровадження принципів результативності, ефективності, клієнтоорієнтованості та інноваційності; концепції розумної спеціалізації – яка забезпечує розкриття ендегенного потенціалу регіонів через ідентифікацію та розвиток конкурентних переваг.

Досліджено трансформацію ролі органів публічної влади в управлінні регіональним розвитком. Показано, що відбувся перехід від ролі прямого

регулятора та розпорядника ресурсів до функцій координатора, фасилітатора та модератора взаємодії між стейкхолдерами. Встановлено, що в сучасних умовах органи влади конкурують не лише за ресурси, але й за довіру громадян, репутацію та здатність залучати інвестиції на основі якості управління та створення сприятливого середовища для розвитку.

Досліджено еволюцію інструментів публічного управління регіональним розвитком через призму основних тенденцій суспільних трансформацій. Виявлено перехід від адміністративних інструментів прямого впливу до економічних стимулів, інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів м'якого управління. Встановлено важливість збалансованого поєднання традиційних регуляторних механізмів з інноваційними формами: проєктним менеджментом, краудсорсингом, публічно-приватним партнерством та цифровими платформами взаємодії.

Виявлено ключові компоненти сучасної системи публічного управління регіональним розвитком: інтегровану мережеву екосистему з синхронізованими вертикальними та горизонтальними зв'язками; центральний координаційний рівень, що забезпечує стратегічну синхронізацію; регіональні інноваційні хаби як інтегровані команди управління; локальні центри розвитку для реалізації спільних проєктів; цифрову екосистему даних; систему контрактів регіонального розвитку; мережу міжрегіональних альянсів. Підкреслено необхідність переходу від паралельного функціонування інституцій до їх системної інтеграції.

Здійснено типологізацію зарубіжних моделей модернізації публічного управління регіональним розвитком на європейську (багаторівневе врядування, субсидіарність, політика згуртованості), американську (менеджеріальний, результат-орієнтований підхід) та азійську (державно-керований, технократичний). Обґрунтовано критерії вибору та адаптації кращих практик до специфічних умов унітарних держав пострадянського простору з урахуванням інституційних, ресурсних, соціокультурних та політичних особливостей.

Розроблено систему індикаторів оцінювання ефективності публічного управління регіональним розвитком, яка інтегрує традиційні економічні показники з індикаторами інституційної спроможності, соціальної згуртованості та екологічної стійкості. Обґрунтовано необхідність комплексної діагностики регіональних управлінських систем відповідно до принципів сталого розвитку та належного врядування, а також важливість регулярного моніторингу та оцінювання як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень.

Запропоновано концептуальну модель інтегрованого багаторівневого врядування регіональним розвитком, що структурується у вигляді мережевої екосистеми з синхронізованими вертикальними та горизонтальними зв'язками. Модель включає центральний координаційний рівень, регіональні інноваційні хаби, локальні центри розвитку, цифрову екосистему даних, систему контрактів регіонального розвитку та мережу горизонтальних міжрегіональних альянсів.

Розроблено механізми цифрової інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком через архітектуру єдиної інтегрованої системи на основі розподіленої мережі регіональних та місцевих інформаційних хабів. Система забезпечує інтероперабельність даних між центральними, регіональними та місцевими органами влади, використання технологій великих даних для багаторівневого моніторингу та стратегічного планування.

Обґрунтовано систему принципів модернізації публічного управління регіональним розвитком через введення принципів адаптивності, інтегрованості та інклюзивності як доповнення до традиційних принципів законності, субсидіарності та ефективності. Це створює методологічну основу для формування гнучких, координованих та соціально справедливих систем регіонального управління в умовах невизначеності та турбулентності.

Виявлено потенційні виклики та бар'єри для впровадження розробленої моделі в Україні. На інституційному рівні це незавершеність

правових реформ, слабкість інституційної інфраструктури та фрагментація управлінських функцій. На ресурсному рівні – обмеженість фінансових можливостей, дефіцит кваліфікованих кадрів та недосконалість механізмів координації. На соціокультурному рівні – низький рівень довіри, слабкість громадянського суспільства та недостатня культура співпраці. До цих викликів додаються деструктивні впливи військової агресії. Запропоновано механізми подолання зазначених бар'єрів через розбудову інтегрованих платформ співпраці стейкхолдерів, впровадження прозорих процедур прийняття рішень, встановлення ефективних стимулів для міжрегіональної співпраці, створення комплексу інноваційних інструментів управління, розвиток цифрових компетенцій управлінців та популяризацію цінностей належного врядування.

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

Ключові слова: публічне управління, регіональний розвиток, суспільні трансформації, модернізація механізмів, багаторівневе врядування, децентралізація, мережева екосистема, цифровізація, стратегічне планування, міжрегіональна співпраця, інноваційні форми управління, інтегровані хаби, смарт-спеціалізація, належне врядування.

ABSTRACT

Nuriev E.A. Modernization of mechanisms of public management of regional development in conditions of social transformations. – 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 current scientific problem of modernization of mechanisms of public management of regional development in the conditions of social transformations. The relevance of the topic is due to fundamental changes in the nature of public management under the influence of globalization, democratization, digitalization and decentralization of power, as well as the need to develop innovative approaches to managing regional development in the conditions of European integration and military aggression.

The dissertation provides theoretical and methodological justification and develops practical recommendations for the modernization of mechanisms of public management of regional development in the conditions of social transformations.

The transformation of paradigms of public management of regional development as a result of social changes is analyzed. It is established that the traditional centralized management model, based on a hierarchical vertical of power and a sectoral approach, is being replaced by a multi-level governance system that integrates the principles of subsidiarity, participation and network interaction. This led to the formation of a new governance paradigm that combines the postulates of good governance, new public management and new regional policy.

The evolution of theoretical approaches to public management of regional development is studied - from traditional administrative-bureaucratic models to

modern concepts of multi-level governance, network management and digital transformation. It is shown that classical models based on centralized planning and direct state regulation have been replaced by innovative approaches that take into account the complexity of modern social processes, the dynamism of the external environment and the need to involve a wide range of stakeholders.

Fundamental changes in the mechanisms of public management of regional development under the influence of social transformations are identified. Firstly, the transformation of the regulatory and legal mechanism took place through the redistribution of powers between levels of government on the basis of subsidiarity. Secondly, the program-target mechanism evolved from directive planning to strategic management and smart specialization. Thirdly, the organizational and institutional mechanism has transformed from the monopoly of state bodies to network structures of cooperation. Fourthly, the information and analytical mechanism has moved from paper document circulation to digital data ecosystems.

The change in the principles of public administration and their impact on regional development has been analyzed. The transition from traditional principles of legality, centralization and hierarchy to modern principles of subsidiarity, transparency, participation, effectiveness and adaptability has been identified. The conceptual principles of modernization of mechanisms of public administration of regional development are substantiated based on the synthesis of three key approaches: the theory of multi-level governance - which provides for the optimal distribution of powers between levels of government, the development of horizontal coordination and interregional cooperation; new public management - aimed at implementing the principles of effectiveness, efficiency, customer orientation and innovation; the concept of smart specialization - which ensures the disclosure of the endogenous potential of regions through the identification and development of competitive advantages.

The transformation of the role of public authorities in regional development management is studied. It is shown that there has been a transition from the role of a direct regulator and resource manager to the functions of a coordinator, facilitator

and moderator of interaction between stakeholders. It is established that in modern conditions, authorities compete not only for resources, but also for the trust of citizens, reputation and the ability to attract investments based on the quality of management and the creation of a favorable environment for development.

The evolution of public management tools for regional development is studied through the prism of the main trends of social transformations. The transition from administrative tools of direct influence to economic incentives, information and communication technologies and soft management tools is revealed. The importance of a balanced combination of traditional regulatory mechanisms with innovative forms: project management, crowdsourcing, public-private partnership and digital interaction platforms is established.

The key components of the modern system of public management of regional development are identified: an integrated network ecosystem with synchronized vertical and horizontal connections; a central coordination level that ensures strategic synchronization; regional innovation hubs as integrated management teams; local development centers for the implementation of joint projects; a digital data ecosystem; a system of regional development contracts; a network of interregional alliances. The need to transition from the parallel functioning of institutions to their systemic integration is emphasized.

A typology of foreign models of modernization of public management of regional development is carried out into European (multi-level governance, subsidiarity, cohesion policy), American (managerial, result-oriented approach) and Asian (state-managed, technocratic). The criteria for selecting and adapting best practices to the specific conditions of unitary states of the post-Soviet space are substantiated, taking into account institutional, resource, socio-cultural and political features.

A system of indicators for assessing the effectiveness of public management of regional development is developed, which integrates traditional economic indicators with indicators of institutional capacity, social cohesion and environmental sustainability. The need for comprehensive diagnostics of regional

management systems in accordance with the principles of sustainable development and good governance is substantiated, as well as the importance of regular monitoring and evaluation as a tool for increasing the effectiveness of management decisions.

A conceptual model of integrated multi-level governance of regional development is proposed, structured as a network ecosystem with synchronized vertical and horizontal connections. The model includes a central coordination level, regional innovation hubs, local development centers, a digital data ecosystem, a system of regional development contracts and a network of horizontal interregional alliances.

Mechanisms for digital integration of information and analytical support for public management of regional development have been developed through the architecture of a single integrated system based on a distributed network of regional and local information hubs. The system ensures data interoperability between central, regional and local authorities, the use of big data technologies for multi-level monitoring and strategic planning.

A system of principles for the modernization of public management of regional development has been substantiated through the introduction of the principles of adaptability, integration and inclusiveness as a supplement to the traditional principles of legality, subsidiarity and efficiency. This creates a methodological basis for the formation of flexible, coordinated and socially just systems of regional management in conditions of uncertainty and turbulence.

Potential challenges and barriers to the implementation of the developed model in Ukraine have been identified. At the institutional level, these include incomplete legal reforms, weak institutional infrastructure, and fragmentation of management functions. At the resource level, these include limited financial resources, a shortage of qualified personnel, and imperfect coordination mechanisms. At the socio-cultural level, these include a low level of trust, a weak civil society, and an insufficient culture of cooperation. These challenges are compounded by the destructive effects of military aggression. Mechanisms for

overcoming these barriers are proposed through the development of integrated platforms for stakeholder cooperation, the introduction of transparent decision-making procedures, the establishment of effective incentives for interregional cooperation, the creation of a set of innovative management tools, the development of digital competencies for managers, and the promotion of the values of good governance.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by executive authorities in the formation and implementation of state regional policy, the development of regional development strategies and programs, the improvement of organizational and legal mechanisms of public administration; by local governments in the development and implementation of strategies for the development of territorial communities, the formation of network structures of cooperation, the development of digital governance; by regional development agencies, public organizations, scientific institutions 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 management and administration, regional management, public policy.

Keywords: public management, regional development, social transformations, modernization of mechanisms, multi-level governance, decentralization, network ecosystem, digitalization, strategic planning, interregional cooperation, innovative forms of governance, integrated hubs, smart specialization, good governance.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у фахових наукових виданнях:

1. Е. А. огли Нурієв Теоретичні засади модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні. *Інвестиції: практика та досвід* 2025 № 5. С.262-268. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.262>
2. Нурієв Еміл Аллахверді огли. Методологія дослідження модернізаційних процесів управління регіональним розвитком. *Наукові перспективи*. 2025 № 3 (57) С. 452-464. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-452-463](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-452-463)
3. Нурієв Еміл Аллахверді огли. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління регіональним розвитком. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 4(44). С. 362-373. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-362-372)

Статті в інших наукових виданнях України:

4. Еміл Аллахверді огли, Н. Організаційно-правовий механізм публічного управління регіональним розвитком. *Молодий вчений*, 2025. 2 (133). С. 145-151. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-5>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Nuriev E.A. ogli European trends in public administration modernization. Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Рієка, 12-13 травня 2025 року). – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. С. 148-150.

6. Нурієв Е.А. огли Моніторинг ефективності як складова інформаційно-аналітичного забезпечення управління регіональним розвитком. XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Current problems of the development of science: trends and innovations», 13-16 травня 2025 р., Осло, Норвегія. С. 303-309.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	25
1.1. Сутність та особливості регіонального розвитку як об'єкту публічного управління.....	25
1.2. Концептуальні засади модернізації публічного управління регіональним розвитком.....	42
1.3. Методологія дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій.....	61
Висновки до першого розділу.....	78
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	81
2.1. Оцінка ефективності публічного управління регіональним розвитком в Україні	81
2.2. Дослідження впливу суспільних трансформацій на систему публічного управління регіональним розвитком	101
2.3. Закордонний досвід модернізації публічного управління регіональним розвитком.....	119
Висновки до другого розділу	134
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	138
3.1. Удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком.....	138
3.2. Впровадження інноваційних організаційних форм та методів публічного управління регіональним розвитком	153

3.3. Формування механізму інформаційно-аналітичного забезпечення та моніторингу ефективності публічного управління регіональним розвитком	169
Висновки до третього розділу	190
ВИСНОВКИ.....	193
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	199
ДОДАТОК А. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації	225

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах глобалізації, демократизації та цифровізації суспільства відбуваються фундаментальні зміни в характері публічного управління регіональним розвитком. Якщо раніше ефективність управління визначалася переважно централізованим плануванням, галузевою спеціалізацією та прямими державними інвестиціями, то сьогодні ключовими факторами успіху стають багаторівневе врядування, мережева взаємодія стейкхолдерів, цифрові технології та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Ці трансформації вимагають докорінного переосмислення підходів до публічного управління регіональним розвитком.

Традиційна модель управління, заснована на ієрархічній вертикалі влади, секторальному підході та адміністративних методах регулювання, демонструє свою неефективність в умовах децентралізації, посилення міжрегіональної конкуренції та зростання складності суспільних проблем. Виникає потреба у формуванні нової інтегрованої мережевої моделі публічного управління регіональним розвитком, яка забезпечить ефективну координацію між рівнями влади, стимулюватиме міжсекторне партнерство та використання інноваційних управлінських технологій.

Актуальність проблематики посилюється також необхідністю впровадження в Україні принципів багаторівневого врядування, які передбачають розподіл повноважень відповідно до принципу субсидіарності, розвиток горизонтальної співпраці між регіонами, створення ефективних механізмів координації політики на всіх територіальних рівнях. Необхідно забезпечити перехід від фрагментованої системи управління до інтегрованої мережевої екосистеми, здатної забезпечити синергетичний ефект взаємодії різних суб'єктів регіональної політики.

Особливої актуальності проблеми модернізації публічного управління регіональним розвитком набувають в умовах збройної агресії російської

федерації проти України. Військові дії завдали значної шкоди інституційній, економічній та соціальній інфраструктурі регіонів, спричинили масштабні міграційні процеси, порушили систему управління на місцевому рівні. За таких обставин критично важливим є формування адаптивної моделі управління, яка дозволить не лише відновити управлінську спроможність, але й забезпечити структурну модернізацію системи публічного управління відповідно до європейських стандартів та принципів належного врядування.

Теоретичні та практичні аспекти публічного управління регіональним розвитком досліджуються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Загальнотеоретичні засади державного управління регіональним розвитком розглядали В. Бакуменко, М. Білинська, В. Керецман, В. Куйбіда, А. Мельник, С. Романюк, В. Тертичка, Ю. Шаров. Концептуальні основи формування регіональної політики та механізмів її реалізації досліджували О. Бобровська, З. Варналій, М. Долішній, Я. Жаліло, В. Мамонова, В. Родченко, В. Симоненко, М. Хвесик, І. Чикаренко.

Інституційні аспекти регіонального розвитку, зокрема функціонування органів публічної влади та систему багаторівневого врядування, вивчали І. Дегтярьова, М. Латинін, В. Мамонова, С. Серьогін, В. Шарий. Механізми стимулювання регіонального розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів висвітлені у працях Б. Данилишина, Г. Возняк, С. Єрохіна, В. Кравціва, В. Родченка.

Інноваційні підходи до регіонального розвитку, включаючи формування регіональних інноваційних систем та мережевих структур, стали предметом досліджень В. Геєця, І. Дунаєва, Л. Федулової, І. Сторонянської. Концепції розумної спеціалізації та цифровізації публічного управління розглядались у роботах І. Дегтярьової, С. Романюка, О. Снігової, Д. Красностанової.

Серед зарубіжних вчених вагомий внесок у дослідження проблематики регіонального розвитку зробили представники різних наукових шкіл та

напрямів. Теорію багаторівневого врядування розробляли Г. Маркс, Л. Хооге, М. Кітінг, які обґрунтували принципи розподілу повноважень між рівнями влади та механізми координації у федеративних і унітарних державах. Теоретичні засади нового публічного менеджменту розвинуті в працях К. Худа, Д. Озборна, Т. Геблера, які визначили принципи результат-орієнтованого управління та клієнтської спрямованості. Інституційні аспекти регіонального розвитку досліджували 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 співуправління розроблялись Р. Роудсом, С. Соренсеном, Дж. Торфінгом, які обґрунтували ключову роль горизонтальної взаємодії між різними секторами суспільства. Теорії цифрового врядування та смарт-управління розвинуті у працях М. Кастельса, Дж. Веста, А. Кольма, які визначили роль інформаційно-комунікаційних технологій у трансформації публічного управління.

Попри значну увагу науковців до різних аспектів управління регіональним розвитком, проблематика формування інтегрованої моделі публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують глибшого вивчення питання синтезу різних теоретичних підходів в єдину методологічну основу, механізми цифрової інтеграції управлінських процесів, інструменти багаторівневого врядування та міжрегіональної співпраці 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 основні напрями

модернізації механізмів публічного управління регіональним розвитком та обґрунтовано концептуальні засади їх трансформації.

Метою роботи є обґрунтування концептуальних засад та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та особливості регіонального розвитку як об'єкту публічного управління в умовах суспільних трансформацій.
- дослідити вплив суспільних трансформацій на систему публічного управління регіональним розвитком, визначити основні виклики та можливості, що виникають;
- проаналізувати сучасний стан та проблеми публічного управління регіональним розвитком в Україні;
- узагальнити зарубіжний досвід модернізації публічного управління регіональним розвитком у різних країнах та визначити можливості адаптації кращих практик до українських умов;
- обґрунтувати концептуальні засади модернізації механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій на основі теорії багаторівневого врядування, нового публічного менеджменту та концепції розумної спеціалізації;
- розробити методичний підхід до оцінювання ефективності публічного управління регіональним розвитком в сучасних умовах;
- розробити концептуальну модель інтегрованого багаторівневого врядування регіональним розвитком через формування мережевої екосистеми з синхронізованими вертикальними та горизонтальними зв'язками;
- обґрунтувати впровадження інноваційних організаційних форм та методів публічного управління регіональним розвитком.

Об'єктом дослідження є публічне управління регіональним

розвитком.

Предметом дослідження є публічне управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення теорій публічного управління, багаторівневого врядування, нового публічного менеджменту, інституційної економіки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем модернізації публічного управління.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод – для дослідження еволюції теоретичних підходів до публічного управління регіональним розвитком; системний аналіз – для визначення сутності та структури механізмів публічного управління; метод порівняльного аналізу – для вивчення зарубіжного досвіду модернізації публічного управління; статистичний аналіз – для оцінки ефективності функціонування механізмів управління; структурно-функціональний аналіз – для визначення компонентів моделі багаторівневого врядування; методи моделювання – для розробки концептуальної моделі інтегрованого управління; 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 регіонального розвитку, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні конкретного науково-прикладного завдання – теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад та розробці практичних рекомендацій щодо модернізації механізмів публічного управління регіональним розвитком в

умовах суспільних трансформацій..

Новизна наукових результатів конкретизується в таких положеннях:

уперше:

- розроблено модель інтегрованого багаторівневого врядування регіональним розвитком, яка на відміну від існуючої системи управління має вигляд мережевої екосистеми з синхронізованими вертикальними та горизонтальними зв'язками: центральний координаційний рівень забезпечує стратегічну синхронізацію; регіональні інноваційні хаби формують інтегровані команди управління; локальні центри розвитку реалізують спільні проекти; а також включає цифрову екосистему даних, систему контрактів регіонального розвитку між центром та регіонами і між регіонами та громадами, мережу горизонтальних міжрегіональних альянсів, що забезпечує перехід від паралельного функціонування інституцій до їх системної інтеграції;

удосконалено:

- концептуальні засади модернізації публічного управління регіональним розвитком шляхом обґрунтування синтетичної парадигми, що органічно поєднує постулати належного врядування (транспарентність, підзвітність, партисипативність), нового публічного менеджменту (результативність, ефективність, клієнтоорієнтованість) та нової регіональної політики (ендогенність, смарт-спеціалізація, мережевість), на відміну від домінуючих односторонніх підходів, що дозволило сформувати цілісне теоретичне підґрунтя для комплексної трансформації регіональних управлінських систем відповідно до викликів постіндустріального суспільства;

- систему індикаторів оцінювання ефективності публічного управління регіональним розвитком через інтеграцію традиційних економічних показників (ВРП, інвестиції, зайнятість) з індикаторами інституційної спроможності (якість стратегічного планування, координація між рівнями влади, цифрова зрілість), соціальної згуртованості (рівень

довіри, громадська участь, інклюзивність) та екологічної стійкості (ресурсоефективність, стан довкілля), що дозволяє здійснювати комплексну діагностику регіональних управлінських систем відповідно до принципів сталого розвитку та належного врядування.

- механізми цифрової інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком через розробку архітектури єдиної інтегрованої системи на основі розподіленої мережі регіональних та місцевих інформаційних хабів, що забезпечують інтероперабельність даних між центральними, регіональними та місцевими органами влади, використання технологій великих даних для багаторівневого моніторингу та стратегічного планування;

дістали подальшого розвитку:

- типологізація зарубіжних моделей модернізації публічного управління регіональним розвитком через систематизацію європейського (багаторівневе врядування, субсидіарність, політика згуртованості), американського (менеджеріальний, результат-орієнтований) та азійського (державно-керований, технократичний) підходів з виокремленням їх концептуальних основ, інституційних механізмів та інструментів реалізації, що на відміну від описових компаративних досліджень дозволило обґрунтувати критерії вибору та адаптації кращих практик до специфічних умов унітарних держав пострадянського простору;

- наукове обґрунтування обмежень та ризиків використання зарубіжного досвіду модернізації публічного управління в українських умовах через виокремлення інституційних (незавершеність правових реформ, слабкість інституційної інфраструктури), ресурсних (обмеженість фінансових можливостей, дефіцит кваліфікованих кадрів), соціокультурних (низький рівень довіри, слабкість громадянського суспільства) та політичних (нестабільність, корупція, популізм) бар'єрів, що дозволяє обґрунтувати принципи селективної адаптації кращих світових практик з урахуванням національної специфіки та стратегічних пріоритетів розвитку;

– система принципів модернізації публічного управління регіональним розвитком через введення принципів адаптивності (здатність швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища), інтегрованості (узгодженість управлінських впливів у різних секторах) та інклюзивності (забезпечення рівних можливостей для всіх територій та соціальних груп) як доповнення до традиційних принципів законності, субсидіарності та ефективності, що створює методологічну основу для формування гнучких, координованих та соціально справедливих систем регіонального управління в умовах невизначеності та турбулентності;

– теоретичні положення щодо застосування інноваційних форм публічного управління через обґрунтування доцільності впровадження мережових та кластерних моделей організації управлінської діяльності, технологій проєктного менеджменту, методології форсайту та цифрових інструментів взаємодії з громадськістю для підвищення ефективності регіональної політики в умовах обмежених ресурсів.

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 публічного управління; органами місцевого самоврядування – при розробці та впровадженні стратегій розвитку територіальних громад, формуванні регіональних інноваційних систем, розвитку міжмуніципального співробітництва; агенціями регіонального розвитку, громадськими організаціями, науковими установами – при налагодженні стейкхолдерської співпраці, впровадженні проєктів регіонального розвитку, розвитку цифрового врядування; закладами вищої освіти – при підготовці фахівців у галузі публічного управління та адміністрування, регіонального управління, публічної політики.

Розроблена модель інтегрованого багаторівневого врядування та

методичний підхід до оцінювання ефективності мають практичну цінність для підвищення результативності управління регіональним розвитком в умовах децентралізації, забезпечення конкурентоспроможності регіонів у глобальній економіці та досягнення цілей сталого розвитку.

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 VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (м. Рієка, 12-13 травня 2025 р.), XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Current problems of the development of science: trends and innovations» (м. Осло, Норвегія 13-16 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 226 сторінок. Список використаних джерел налічує 250 найменувань (на 25 сторінках), у тому числі іноземною мовою – 57.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Сутність та особливості регіонального розвитку як об'єкту публічного управління

Регіональний розвиток є складним і багатограним поняттям, що охоплює широкий спектр економічних, соціальних, екологічних, політичних та інших аспектів функціонування регіонів як територіальних утворень у межах певної країни. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності регіонального розвитку, що зумовлено міждисциплінарним характером цього поняття та різноманітністю теоретико-методологічних засад його дослідження.

На думку українського вченого М. Долішнього, регіональний розвиток слід розглядати як процес позитивних змін у соціально-економічній сфері регіону, що забезпечують підвищення якості життя населення та зростання конкурентоспроможності регіональної економіки на основі ефективного використання місцевих ресурсів та потенціалу територій [1]. При цьому вчений наголошує на необхідності системного та комплексного підходу до управління регіональним розвитком, що передбачає узгодження та координацію дій усіх суб'єктів регіональної політики – органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості тощо. Лише за умови їх консолідованих зусиль та партнерської взаємодії можливо забезпечити сталий та збалансований розвиток регіонів у довгостроковій перспективі.

Схоже визначення пропонує і В. Журавель, який під регіональним розвитком розуміє «процес структурної перебудови регіональних економічних систем, що супроводжується зміною кількісних та якісних

параметрів економіки регіонів та її інфраструктури, ростом їх потенціалу та підвищенням добробуту населення регіону» [2]. Тобто тут акцент робиться на структурній трансформації регіональних економік як ключовій передумові забезпечення регіонального розвитку. Це передбачає модернізацію традиційних та формування нових галузей і видів економічної діяльності в регіонах на основі інновацій, смарт-спеціалізації, кластеризації тощо. Водночас, наголошується на важливості розвитку регіональної інфраструктури як матеріальної основи функціонування та розвитку територіальних економічних систем.

В свою чергу, зарубіжний дослідник Р. Стімсон трактує регіональний розвиток як «довгостроковий процес еволюції регіональних економік та спільнот, що включає кількісні зміни економічного, соціального, екологічного та демографічного характеру, а також якісну трансформацію структури регіональної економіки, інноваційних систем, інститутів та людського капіталу» [3]. Тут регіональний розвиток розглядається як еволюційний процес поступових змін та перетворень у різних сферах життєдіяльності регіонів, що мають кумулятивний та взаємопов'язаний характер. При цьому підкреслюється значимість інституційних трансформацій та розвитку людського капіталу як визначальних чинників регіонального розвитку в умовах переходу до економіки знань та інноваційної моделі розвитку.

Подібної думки дотримуються і польські науковці Я. Шевчук та М. Войчак, які розглядають регіональний розвиток як діалектичний процес кількісно-якісних перетворень усіх сфер життєдіяльності регіонів на основі продуктивного використання та примноження внутрішнього потенціалу територій [4]. Вони виділяють такі ключові аспекти регіонального розвитку, як: зростання валового регіонального продукту та продуктивності праці; підвищення конкурентоспроможності та інноваційності регіональної економіки; розвиток інфраструктури та покращення просторової доступності регіонів; підвищення якості людського та соціального капіталу; ефективне

використання та відтворення природно-ресурсного потенціалу; гармонізація економічних, соціальних та екологічних інтересів в процесі регіонального розвитку.

Таким чином, більшість науковців сходяться на думці, що регіональний розвиток являє собою динамічний процес позитивних змін та перетворень у різних сферах функціонування регіональних систем, спрямований на підвищення якості життя населення та зростання регіональної конкурентоспроможності. При цьому ключовими атрибутами регіонального розвитку виступають: інноваційність та структурна перебудова регіональної економіки; ефективне використання внутрішніх ресурсів та потенціалу територій; збалансованість економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку; покращення якості людського капіталу та інфраструктури регіонів.

Водночас, деякі дослідники пропонують більш широке бачення регіонального розвитку, що виходить за межі суто соціально-економічної проблематики. Зокрема, Є. Матвіїшин розглядає регіональний розвиток як «поступальний рух регіону до нового якісного стану, який забезпечує розширене відтворення його продуктивних сил, якості життя населення, людського й природно-ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності в нових геополітичних умовах» [5]. Тобто тут робиться наголос на комплексному характері процесів регіонального розвитку, що передбачають взаємопов'язані зміни та трансформації в усіх підсистемах регіону як цілісної територіальної соціально-економічної системи. При цьому регіон розглядається не лише як просторовий базис розміщення продуктивних сил та здійснення економічної діяльності, але і як самобутнє територіальне утворення зі своєю історією, культурою, ментальністю та ідентичністю населення.

Окрім того, М. Долішній вказує на специфічні риси регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації економіки та глобалізації. По-перше, на його думку, в цих умовах різко зростає значення внутрішніх чинників та джерел розвитку регіонів, їх здатності мобілізувати власний

ресурсний, виробничий, інноваційний та інвестиційний потенціал. По-друге, посилюється роль регіонів як самостійних суб'єктів економічних відносин та конкуренції на національному і глобальному ринках. По-третє, в умовах відкритості економіки критичне значення для розвитку регіонів має їх інтеграція у світогосподарські процеси та глобальні ланцюги створення вартості. По-четверте, важливу роль у забезпеченні регіонального розвитку відіграють інституційні чинники, зокрема ефективність системи управління регіональним розвитком, якість правового поля та ділового клімату в регіонах [1].

Слід зазначити, що регіональний розвиток тісно пов'язаний з іншими спорідненими поняттями, такими як «регіональне зростання», «регіональні зміни», «регіональні диспропорції» тощо. Зокрема, під регіональним зростанням зазвичай розуміють збільшення основних кількісних параметрів економічного розвитку регіону (обсягів виробництва, інвестицій, зайнятості, доходів тощо) в абсолютному чи відносному вимірі. Натомість регіональні зміни характеризують якісні трансформації та структурні зрушення в економіці, соціальній сфері, системі розселення та природокористуванні регіонів. Регіональні диспропорції відображають просторову нерівномірність рівнів соціально-економічного розвитку регіонів, що сформувалась внаслідок впливу комплексу історичних, природно-географічних, демографічних, економічних та інституційних факторів [2].

Отже, можна стверджувати, що сутність регіонального розвитку полягає у забезпеченні стійких позитивних зрушень та структурної модернізації територіальних економік, підвищенні стандартів якості життя та добробуту населення регіонів на основі розкриття та ефективного використання внутрішнього соціально-економічного, ресурсного, інноваційного та людського потенціалу територій в контексті загальнонаціональних пріоритетів та світових трендів. Тобто регіональний розвиток представляє собою динамічний, складний та багатоаспектний процес різноманітних кількісно-якісних змін та перетворень у всіх сферах

життєдіяльності регіонів, який визначається сукупністю внутрішніх (ендогенних) чинників і зовнішніх (екзогенних) впливів та спрямований на зростання конкурентоспроможності, продуктивності та добробуту регіональних спільнот. Його ключовим завданням є створення комфортного життєвого середовища в регіонах, що забезпечує всебічний розвиток та самореалізацію їх мешканців на основі раціонального використання ресурсного потенціалу та конкурентних переваг територій.

Регіональний розвиток як складний та багатоаспектний процес визначається цілою низкою різноманітних факторів та чинників, що можуть мати як стимулюючий, так і стримуючий вплив на його динаміку та результати. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації та систематизації факторів регіонального розвитку залежно від їх природи, сфери впливу, характеру дії, рівня детермінації тощо.

Зокрема, за джерелом походження фактори регіонального розвитку поділяють на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). До внутрішніх факторів відносять ті, що формуються та діють в межах самого регіону і визначаються специфікою його географічного положення, природно-ресурсного потенціалу, демографічної ситуації, економічної структури, інфраструктурного забезпечення тощо. Натомість зовнішні фактори пов'язані з впливом на розвиток регіону загальнонаціональних та глобальних процесів, таких як макроекономічна кон'юнктура, науково-технічний прогрес, геополітичні зміни, світові ринки товарів і капіталів тощо [6].

За сферою впливу виділяють економічні, соціальні, демографічні, екологічні, інституційні та інші групи факторів регіонального розвитку. До економічних факторів відносять параметри функціонування регіональної економіки, такі як галузева структура, рівень інвестиційної активності, інноваційний потенціал, розвиток підприємництва, зовнішньоекономічні зв'язки тощо. Соціальні фактори включають рівень та якість життя населення, розвиток соціальної інфраструктури, людський капітал, соціальне партнерство та діалог в регіоні. Демографічні фактори характеризують

динаміку чисельності та структури населення регіону, міграційні процеси, стан ринку праці тощо. Екологічні фактори пов'язані зі станом довкілля в регіоні, рівнем антропогенного навантаження, ефективністю використання природних ресурсів. Інституційні фактори відображають вплив на регіональний розвиток формальних і неформальних інститутів, таких як законодавча база, адміністративний устрій, якість управління, ділова культура, ментальність населення тощо [7].

М. Долішній пропонує розрізняти стимулюючі та стримуючі фактори регіонального розвитку. До стимулюючих факторів він відносить: вигідне географічне положення; сприятливі природно-кліматичні умови; наявність цінних природних ресурсів; розвинутий виробничий, науково-технічний та інфраструктурний потенціал; диверсифікована економічна структура; висококваліфіковані трудові ресурси; ефективна система регіонального управління; активна позиція регіональних еліт тощо. Натомість до стримуючих (обмежувальних) факторів належать: несприятливі природно-географічні умови; слабкий ресурсний потенціал; спеціалізація на традиційних галузях з низькою доданою вартістю; технологічна відсталість виробництва; зношеність інфраструктури; дефіцит інвестиційних та кредитних ресурсів; низька інноваційна активність; дефіцит кваліфікованих кадрів; надмірна залежність від зовнішніх ринків; екологічні проблеми тощо [1].

Польський дослідник Я. Шевчук виділяє «тверді» та «м'які» фактори регіонального розвитку. До «твердих» факторів він відносить розташування регіону, розвиток технічної інфраструктури, доступ до природних ресурсів, структуру розселення, мережу міських центрів тощо. Під «м'якими» факторами розуміються ті, що мають нематеріальний характер – якість людського та соціального капіталу, підприємницька культура, інноваційне середовище, імідж регіону, ефективність регіонального менеджменту тощо. На думку дослідника, в умовах посилення глобальної конкуренції та нівелювання міжрегіональних відмінностей у забезпеченості «твердими»

факторами, все більшу роль у регіональному розвитку відіграють саме «м'які» фактори, що визначають адаптивність, креативність та самобутність регіонів [8].

Деякі автори розглядають фактори регіонального розвитку в контексті теорії конкурентних переваг М. Портера. Так, Р. Стімсон виділяє чотири основні групи факторів регіональної конкурентоспроможності: факторні умови (кількість та якість природних, людських, капітальних ресурсів регіону); умови попиту (ємність та вибагливість регіонального ринку); стратегія фірм та конкурентне середовище в регіоні; наявність споріднених та підтримуючих галузей. Взаємодія цих факторів у т.зв. «національному ромбі» формує передумови для продуктивного використання ресурсів та зростання продуктивності регіональної економіки, що складає основу її конкурентних переваг [3].

С. Шульц пропонує виділяти традиційні та інноваційні фактори регіонального розвитку. До традиційних факторів вона відносить географічне положення, природно-ресурсний потенціал, виробничі фонди, трудові ресурси, виробничу та соціальну інфраструктуру регіону. Ці фактори мають відносно стійкий характер і відіграють базову роль у забезпеченні функціонування регіональної економіки. Натомість інноваційні фактори пов'язані з науково-технічними досягненнями, впровадженням нових технологій, створенням нових продуктів і послуг, формуванням інноваційної інфраструктури, розвитком креативних індустрій тощо. Саме ці фактори в сучасних умовах є ключовими драйверами регіонального розвитку та джерелами формування унікальних конкурентних переваг регіонів у довгостроковій перспективі [9].

Необхідно підкреслити, що вплив різних факторів на розвиток конкретних регіонів може суттєво варіюватись залежно від їх специфічного поєднання та взаємодії, що визначається унікальними регіональними обставинами та траєкторією попереднього розвитку. Окрім того, у процесі регіонального розвитку відбуваються постійні зміни в структурі факторів та

механізмах їх впливу, що відображає динамічний та еволюційний характер цього процесу. Так, якщо на ранніх етапах головну роль відігравали базові факторні умови (географічне положення, природні ресурси, робоча сила тощо), то в міру ускладнення економіки зростає значення інноваційних, інституційних, екологічних чинників розвитку регіонів.

Тому, управління регіональним розвитком потребує постійного моніторингу та аналізу змін у структурі факторів, виявлення нових викликів та можливостей для розвитку регіонів, формування адекватних механізмів та інструментів впливу на ключові фактори відповідно до стратегічних пріоритетів регіональної політики. При цьому критично важливим є забезпечення узгодженої дії різних факторів у напрямку досягнення цілей сталого та збалансованого розвитку регіонів в економічному, соціальному та екологічному вимірах.

При цьому в сучасних умовах динамічних суспільних змін та глобальних викликів регіональний розвиток набуває нових рис та закономірностей, що вимагає переосмислення традиційних підходів до його дослідження та регулювання. Трансформаційні процеси, що охопили різні сфери суспільного життя – економіку, політику, культуру, технології, екологію тощо, суттєво впливають на характер, чинники та механізми розвитку регіонів, модифікуючи його просторово-часові параметри та результати. Ці зміни мають системний та взаємопов'язаний характер, формуючи якісно нове середовище регіонального розвитку з високим рівнем невизначеності, турбулентності та ризиків.

Одним з ключових трендів, що визначає новітні особливості регіонального розвитку, є глобалізація економічного простору, яка проявляється у зростанні взаємозалежності та відкритості національних економік, інтенсифікації транскордонних потоків товарів, послуг, капіталів, технологій, інформації та робочої сили. З одного боку, глобалізація розширює можливості регіонів щодо залучення зовнішніх ресурсів розвитку, доступу до новітніх знань та технологій, включення у глобальні ланцюги

створення вартості. З іншого боку, вона загострює міжнародну конкуренцію регіонів за мобільні фактори виробництва та ринки збуту, посилює їх вразливість до зовнішніх шоків та криз, обмежує можливості національних урядів щодо регулювання регіонального розвитку [10]. В умовах глобалізації успішність регіонів все більше визначається не стільки їх ресурсними перевагами, скільки здатністю ефективно позиціонуватись у світогосподарських процесах, виявляти та освоювати перспективні ринкові ніші, формувати унікальні компетенції та бренди територій. –

Тісно пов'язаним з глобалізацією є процес регіоналізації світової економіки, що проявляється у формуванні нових просторових форм економічної інтеграції та співробітництва – макрорегіонів, транскордонних регіонів, єврорегіонів тощо. Регіоналізація створює нові можливості для розвитку прикордонних та транзитних регіонів шляхом поглиблення транскордонних зв'язків, реалізації спільних проєктів, формування регіональних інноваційних систем та кластерів. Водночас вона може посилювати диспропорції між центральними та периферійними регіонами країн, консервувати відсталість депресивних територій [11]. Для багатьох регіонів актуалізується завдання ефективного використання потенціалу транскордонного та міжрегіонального співробітництва, перетворення їх на «полюси зростання» та «локомотиви» розвитку національної економіки.

Ще одним важливим трендом сучасності, що трансформує підходи до регіонального розвитку, є становлення економіки знань та інформаційного суспільства. В його основі лежать процеси інтелектуалізації виробництва, зростання ролі науки, освіти та інновацій як ключових факторів розвитку, прискорена дифузія знань та інформації завдяки цифровим технологіям. Це відкриває нові можливості для динамічного розвитку регіонів на основі мобілізації їх інтелектуального потенціалу, створення інноваційних екосистем, розвитку креативних індустрій. Водночас цифровий розрив та асиметрії в доступі до знань та інновацій можуть поглиблювати міжрегіональну диференціацію у темпах та якості розвитку [12]. В

постіндустріальну епоху ключовими драйверами конкурентоспроможності регіонів стають такі фактори, як людський капітал, підприємницька культура, якість інститутів, здатність продукувати та абсорбувати інновації.

Вагомий вплив на регіональний розвиток справляють демографічні трансформації, пов'язані зі старінням населення, зміною моделей народжуваності та сімейних відносин, інтенсифікацією міграційних процесів. Вони зумовлюють зміни у просторовому розподілі та якісних характеристиках людських ресурсів, трансформацію систем розселення та регіональних ринків праці, зростання навантаження на соціальну інфраструктуру. Для багатьох регіонів, особливо периферійних та депресивних, гострою проблемою стає депопуляція та вплив людського капіталу, що звужує їх перспективи розвитку [3]. З іншого боку, зростає роль регіонів як полігонів апробації нових моделей соціального розвитку, заснованих на концепціях соціального включення, «срібної» економіки, активного довголіття тощо.

Принципово важливе значення для переосмислення сутності регіонального розвитку має екологічний імператив та концепція сталого розвитку. Вони передбачають врахування екологічних обмежень та вимог у всіх аспектах життєдіяльності суспільства, перехід до моделей «зеленої» та низьковуглецевої економіки, гармонізацію економічного зростання з цілями збереження довкілля та соціальної справедливості. На регіональному рівні це означає необхідність екологізації виробництва та інфраструктури, розвитку екоінновацій та відновлювальної енергетики, впровадження принципів циркулярної економіки, формування комфортного та екологічно безпечного життєвого середовища [13]. Особливої актуальності ці питання набувають для старопромислових регіонів зі значними екологічними проблемами та ризиками, монопрофільних територій, залежних від «брудних» виробництв, регіонів зі складними природно-кліматичними умовами. Водночас перехід до «зеленої» економіки відкриває нові перспективи для розвитку аграрних та рекреаційних регіонів, багатих на природні активи.

Нарешті, вагомий вплив на трансформацію регіонального розвитку справляють процеси децентралізації влади та управління, що набули поширення у багатьох країнах світу. Вони передбачають передачу владних повноважень та фінансових ресурсів від центральних органів влади на регіональний та місцевий рівні, розширення прав та можливостей територіальних громад щодо вирішення питань місцевого значення. Децентралізація розглядається як важлива передумова підвищення ефективності та результативності регіональної політики, забезпечення її адресності та врахування специфічних потреб територій. Водночас вона може мати і негативні ефекти у вигляді посилення регіональних диспропорцій, ослаблення механізмів міжрегіонального перерозподілу та вирівнювання [14]. Тому успішність децентралізаційних реформ значною мірою залежить від послідовності та збалансованості їх проведення, врахування стартових умов та особливостей розвитку різних типів регіонів, наявності дієвих інституційних механізмів та фінансових інструментів підтримки депресивних та відсталих територій.

Таким чином, сучасний регіональний розвиток відбувається в контексті багатовимірних та суперечливих суспільних трансформацій, що охоплюють різні сфери життєдіяльності та чинять різноспрямований вплив на його перебіг. З одного боку, вони створюють нові можливості та драйвери динамічного розвитку регіонів на основі інновацій, креативності, сталості. З іншого боку, генерують нові виклики та загрози, пов'язані з нерівномірністю розподілу вигод та ризиків глобалізації, загостренням конкуренції за ресурси розвитку, дестабілізацією традиційних регіональних структур та зв'язків. Гетерогенність та різновекторність суспільних трансформацій обумовлює зростання регіональної диференціації, поглиблення «розривів» у рівнях та якості життя населення різних територій, урізноманітнення стратегій та моделей їх розвитку.

Тому в нових умовах на перший план виходять завдання адаптації регіонів до динамічних змін зовнішнього середовища, мобілізації їх

внутрішнього потенціалу розвитку та ендегенних факторів зростання, досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами функціонування регіональних систем. Це вимагає розробки диференційованих та селективних підходів до регулювання розвитку різних типів регіонів з урахуванням їх специфічних проблем, викликів та перспектив. Важливого значення набуває стимулювання саморозвитку та мотивації регіонів до реалізації власного потенціалу, формування регіональної ідентичності та бренду територій.

Водночас збереження єдності та цілісності економічного простору країни вимагає узгодження регіональних та загальнонаціональних інтересів і пріоритетів, координації стратегій розвитку на різних територіальних рівнях, формування дієвих механізмів міжрегіональної взаємодії та співробітництва. Зростає роль держави як суб'єкта формування інституційного середовища регіонального розвитку, модератора діалогу між регіонами, арбітра та гаранта дотримання принципів солідарності та партнерства.

Все це зумовлює необхідність модернізації теоретичних засад та практичних підходів до дослідження регіонального розвитку, формування нової регіоналістики як міждисциплінарної галузі знань, здатної комплексно осмислювати різноманітні виміри складних просторових процесів. Вона має синтезувати здобутки економічної, соціальної, політичної, екологічної географії, інституціональної економіки, теорії управління, соціології, культурології тощо.

Публічне управління регіональним розвитком здійснюється за допомогою регіональної політики як цілеспрямованої діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування щодо забезпечення збалансованого та сталого розвитку регіонів з урахуванням їх специфіки та потенціалу. Регіональна політика представляє собою систему заходів правового, економічного, соціального та організаційного характеру, спрямованих на стимулювання ефективного розвитку регіональних економік, раціонального використання їх ресурсного потенціалу, оптимізацію

просторової структури господарства, підвищення якості життя населення та конкурентоспроможності регіонів [15].

Необхідність проведення активної регіональної політики зумовлена низкою об'єктивних чинників, серед яких: природно-географічні та ресурсні відмінності регіонів; різний рівень економічного розвитку та галузевої спеціалізації; нерівномірність розміщення виробничого та трудового потенціалу; центр-периферійні диспропорції; відмінності у рівні та якості життя населення тощо. Ефективна регіональна політика має сприяти згладжуванню надмірних регіональних диспропорцій, забезпеченню соціально-економічної інтеграції та консолідації регіонів, підвищенню ефективності використання їх конкурентних переваг у загальнонаціональному та глобальному контекстах.

У сучасному розумінні регіональна політика – це не лише механізм перерозподілу бюджетних ресурсів на користь відсталих та депресивних територій, але й інструмент мобілізації та реалізації внутрішнього потенціалу розвитку регіонів на основі оптимального поєднання ендегенних та екзогенних факторів. Вона має забезпечувати синергію загальнонаціональних та регіональних інтересів, узгодження галузевих, секторальних та територіальних пріоритетів з орієнтацією на людиноцентричність, сталість та інклюзивність регіонального розвитку [16].

Регіональна політика охоплює широкий спектр цілей, завдань, напрямів та механізмів їх досягнення залежно від рівня соціально-економічного розвитку країни, особливостей її територіальної організації, моделі державного устрою та управління. В узагальненому вигляді можна виділити наступні ключові цілі регіональної політики: забезпечення територіальної соціально-економічної інтеграції та просторової справедливості; підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіонів; стимулювання ендегенного потенціалу розвитку регіонів на основі ефективного використання місцевих ресурсів та активів; розвиток міжрегіонального та транскордонного співробітництва; підвищення

інституційної спроможності та ефективності систем управління регіональним розвитком [1].

Досягнення цих цілей вимагає урахування специфіки розвитку конкретних регіонів, їх типології, гостроти та характеру регіональних проблем. Так, для депресивних старопромислових регіонів пріоритетним є розвиток перспективних галузей з високою доданою вартістю, інноваційне оновлення традиційних виробництв, модернізація виробничої та соціальної інфраструктури, розвиток малого та середнього бізнесу, залучення стратегічних інвесторів. Для аграрних регіонів найбільш актуальними завданнями є диверсифікація сільської економіки, розвиток переробних виробництв на базі місцевої сировини, багатофункціональний розвиток сільських територій, створення сучасної системи аграрної логістики. Для прикордонних регіонів ключовими пріоритетами є розбудова інфраструктури міжнародних транспортних коридорів, активізація транскордонної співпраці, створення індустріальних та технологічних парків тощо [17].

Сучасна регіональна політика базується на поєднанні принципів унітарності та децентралізації, які передбачають чітке розмежування повноважень між різними рівнями публічного управління та їх збалансовану участь у процесах розвитку територій. Зокрема, на національному рівні визначаються стратегічні пріоритети державної регіональної політики, здійснюється міжрегіональний перерозподіл ресурсів, формується інституційно-правове забезпечення. На регіональному рівні розробляються та реалізуються регіональні стратегії розвитку, програми та проєкти, спрямовані на розкриття та ефективне використання внутрішнього потенціалу регіонів. На місцевому рівні забезпечується ефективне використання ресурсів розвитку територіальних громад, надання якісних публічних послуг населенню, стимулювання місцевої економічної активності та ініціативності [18].

Важливим напрямом регіональної політики є підтримка розвитку міських та сільських територій, забезпечення їх збалансованого та

гармонійного функціонування. Це вимагає формування «розумної» політики просторового розвитку, спрямованої на подолання надмірних диспропорцій розвитку між містом і селом, формування єдиного економічного простору, розвиток транспортної та інженерної інфраструктури, підвищення мобільності населення та зайнятості на сільських територіях.

При цьому публічне управління регіональним розвитком здійснюється за допомогою системи механізмів, які являють собою сукупність інституційних, організаційних, правових, економічних та інформаційних засобів, методів та інструментів, що забезпечують регулюючий вплив органів державної влади та місцевого самоврядування на процеси соціально-економічного розвитку регіонів відповідно до визначених цілей та пріоритетів державної регіональної політики, тому ефективність публічного управління регіональним розвитком значною мірою залежить від обґрунтованості вибору та взаємоузгодженості застосування різних механізмів з урахуванням специфіки та потенціалу розвитку конкретних регіонів.

Серед ключових механізмів публічного управління регіональним розвитком доцільно виділити нормативно-правовий, програмно-цільовий, фінансово-економічний, організаційно-інституційний, інформаційно-аналітичний. Нормативно-правовий механізм включає систему законодавчих та нормативних актів, що регулюють питання регіонального розвитку, визначають стратегічні цілі, пріоритети та принципи державної регіональної політики, розмежовують повноваження та відповідальність між різними рівнями управління, встановлюють правила та процедури взаємодії суб'єктів регіональної політики. Як зазначає М.І. Долішній, створення повноцінної та несутеречливої правової бази є необхідною передумовою для забезпечення ефективності та прозорості регіональної політики, узгодження інтересів держави, регіонів та територіальних громад [1].

Програмно-цільовий механізм передбачає формування ієрархічної системи стратегічних, прогнозних та програмних документів, що визначають

цілі, завдання, пріоритети та конкретні заходи щодо забезпечення регіонального розвитку на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу. Ключовими елементами цього механізму є Державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку, регіональні програми та угоди щодо регіонального розвитку, цільові програми розвитку окремих територій та сфер. Програмно-цільовий механізм дозволяє забезпечити стратегічну спрямованість, цілісність та системність регіональної політики, концентрацію обмежених ресурсів на пріоритетних напрямках, узгодження галузевих та територіальних аспектів розвитку [2].

Фінансово-економічний механізм регіонального розвитку охоплює систему джерел, форм та методів фінансового забезпечення реалізації проєктів та програм регіонального розвитку. Він включає інструменти бюджетного фінансування та міжбюджетного регулювання, механізми фіскального стимулювання розвитку депресивних та відсталих територій, залучення інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства, грантової підтримки інноваційних проєктів. Ефективний фінансово-економічний механізм має забезпечувати достатній рівень фінансування потреб регіонального розвитку на основі принципів субсидіарності, концентрації та доповнюваності фінансових ресурсів різних рівнів, стимулювання регіональних ініціатив та підвищення фінансової самодостатності регіонів [4].

Організаційно-інституційний механізм передбачає формування та розвиток системи інституцій, що забезпечують розробку та реалізацію державної регіональної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях. До них відносяться центральні та регіональні органи виконавчої влади у сфері регіональної політики, агенції регіонального розвитку, фонди регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства. Ефективність організаційно-інституційного механізму значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень та налагодження дієвої координації і комунікації між

різними інституціями, їх здатності залучати та мотивувати стейкхолдерів регіонального розвитку, генерувати та поширювати кращі практики управління [18].

Інформаційно-аналітичний механізм відіграє важливу роль у забезпеченні якості управлінських рішень у сфері регіонального розвитку та включає систему збору, обробки, зберігання та поширення релевантної інформації щодо соціально-економічних процесів у регіонах. Він охоплює заходи щодо проведення моніторингу та оцінки результативності регіональної політики, функціонування регіональних інформаційно-аналітичних центрів та обсерваторій, створення та актуалізації баз даних та геоінформаційних систем, налагодження ефективних комунікацій між суб'єктами регіональної політики та суспільством. Повнота, об'єктивність та доступність інформації є необхідною передумовою для забезпечення інклюзивності, партисипативності та підзвітності публічного управління регіональним розвитком [5].

Окрім вищенаведених загальних механізмів, у процесі публічного управління регіональним розвитком можуть застосовуватись і специфічні механізми та інструменти, спрямовані на розв'язання тих чи інших проблем окремих типів регіонів. Зокрема, для слаборозвинених сільських та гірських територій пріоритетне значення мають механізми диверсифікації економічної діяльності, розвитку сільського туризму, органічного землеробства, традиційних ремесел, механізми покращення транспортної доступності та розвитку віддалених територій [16].

Важливу роль у забезпеченні регіонального розвитку відіграють механізми міжрегіональної та міжмуніципальної співпраці, які дозволяють об'єднувати та координувати зусилля різних регіонів і територіальних громад у вирішенні спільних проблем просторового розвитку. До них відносяться угоди та асоціації міжрегіонального співробітництва, міжмуніципальні кооперації та партнерства, спільні проєкти та програми розвитку кластерів, транспортних коридорів, природоохоронних територій тощо. Як зазначає М.

Кітінг, посилення горизонтальних зв'язків та мереж співпраці між регіонами дозволяє подолати обмеженість традиційної ієрархічної моделі управління, підвищити гнучкість та адаптивність регіональних систем в умовах зростання невизначеності та динамізму зовнішнього середовища [10].

При цьому слід підкреслити, що, по-перше, застосування цих механізмів має носити диференційований та селективний характер з урахуванням специфіки проблем та конкурентних переваг різних типів регіонів, орієнтуватись на мобілізацію та ефективне використання їх ендогенних ресурсів розвитку; по-друге, в умовах децентралізації ключова роль у забезпеченні ефективності механізмів регіонального розвитку належить місцевим органам влади, які мають володіти необхідними повноваженнями, фінансовими ресурсами та інституційною спроможністю для вирішення проблем територіальних громад.

1.2. Концептуальні засади модернізації публічного управління регіональним розвитком

В умовах динамічних суспільних трансформацій та глобальних викликів сучасності все більшої актуальності набуває проблема модернізації публічного управління як ключової передумови забезпечення ефективності, результативності та адаптивності державного впливу на соціально-економічні процеси. Модернізація розглядається як якісне оновлення та удосконалення системи публічного управління відповідно до вимог часу, суспільних потреб та очікувань, досягнень науково-технічного прогресу та кращих світових практик. Вона передбачає комплексну трансформацію цілей, функцій, структур, механізмів та інструментів управлінської діяльності на основі сучасних концепцій належного врядування, інноваційних підходів та технологій.

У науковому дискурсі сформувались різні підходи до розуміння

сутності та змісту модернізації публічного управління. Багато дослідників розглядають модернізацію у контексті переходу до нової моделі публічного управління, яка відповідає вимогам постіндустріального, інформаційного суспільства. Так, на думку деяких з них, модернізація публічного управління являє собою процес удосконалення діяльності органів влади шляхом впровадження в практику публічного адміністрування принципів, методів і технологій сучасного менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності та результативності управлінської діяльності, забезпечення її відкритості, прозорості та підконтрольності суспільству [32]. Інші трактують модернізацію як осучаснення принципів, механізмів та інструментів публічного управління відповідно до таких пріоритетів як раціональність, продуктивність, інноваційність, адаптивність та клієнтоорієнтованість [33].

Інші автори наголошують на інституційному вимірі модернізації публічного управління, яка передбачає цілеспрямовану трансформацію інституційного середовища функціонування владних інституцій з метою забезпечення їх більшої відповідності суспільним потребам та вимогам демократії. Зокрема, визначається, що модернізація публічного управління – це процес якісних змін в організаційних структурах і функціях органів державного управління, фахової підготовки кадрів, удосконалення нормативно-правової бази адміністративно-державного управління, формування нової адміністративної культури [34]. Інші трактують модернізацію як оновлення та якісне удосконалення інституційної структури публічного управління з метою усунення невідповідності між її компонентами, забезпечення вищого рівня керованості суспільством та його саморегуляції, створення інститутів, які забезпечують розвиток України як незалежної, демократичної, соціальної, правової держави [35].

Заслужовують на увагу і системні підходи до розуміння модернізації, які акцентують увагу на взаємопов'язаності та синергії змін в усіх підсистемах публічного управління – цільовій, функціональній, організаційній, нормативно-правовій, інформаційній, кадровій тощо. Так,

модернізація розглядається як системна трансформацію публічного управління, що передбачає структурно-функціональне, нормативно-правове, кадрове, інформаційно-комунікаційне, ціннісне оновлення управлінської діяльності з метою підвищення її ефективності, прозорості, гнучкості та адаптивності до мінливих суспільних реалій [36]. Також наголошується, що модернізація має носити всеохоплюючий та взаємоузгоджений характер, поєднуючи інституційні, структурні, функціональні, кадрові, інформаційні, технологічні інновації в єдину стратегію удосконалення системи публічного управління [37].

Значний внесок у розвиток теорії модернізації публічного управління здійснили і зарубіжні дослідники. Зокрема, К. Поллітт і Г. Буккаерт обґрунтували концепцію нового публічного менеджменту (New Public Management), яка орієнтована на впровадження ринкових механізмів, принципів та технологій корпоративного управління в публічний сектор з метою підвищення його продуктивності, результативності та клієнтоорієнтованості. Ключовими напрямками модернізації публічного управління в рамках цієї концепції визначено: дебіюрократизацію та децентралізацію, розвиток конкуренції та альтернативних постачальників послуг, впровадження стандартів обслуговування та оцінки якості, орієнтацію на кінцеві результати та потреби споживачів [38].

Водночас, концепція нового публічного менеджменту зазнала критики з боку прихильників концепції належного врядування (Good Governance). Остання наголошує на необхідності дотримання в процесі модернізації публічного управління таких принципів як верховенство права, участь, прозорість, підзвітність, ефективність, справедливість, інклюзивність. На відміну від менеджеріального підходу, концепція врядування орієнтована на розвиток мережових форм управління публічними справами із залученням широкого кола стейкхолдерів (бізнесу, громадськості, експертного середовища), впровадження інноваційних форм партисипативної демократії, спільне формування та досягнення суспільно значимих цілей [39].

Теоретичним фундаментом модернізації регіонального управління має стати перехід від традиційної регіональної політики перерозподільчого типу, що базується на патерналістській опіці держави над розвитком регіонів, до так званої «нової регіональної політики», орієнтованої на розкриття та ефективне використання внутрішнього потенціалу територій. В її основі лежить розуміння регіонів не лише як об'єктів, але як повноправних суб'єктів політики регіонального розвитку, які мають необхідні повноваження та ресурси для визначення та реалізації власних пріоритетів в межах загальнонаціональної стратегії [10]. Ефективна реалізація такого підходу можлива лише на основі послідовної децентралізації влади та ресурсів, розширення фінансової автономії та інвестиційних можливостей регіонів.

Іншим важливим теоретичним підґрунтям модернізації виступає концепція нового регіоналізму, яка обґрунтовує необхідність формування мережових, горизонтальних форм міжрегіональної взаємодії та співробітництва, посилення «голосу регіонів» на національному та наднаціональному рівнях, підвищення ролі регіонів як драйверів інноваційного розвитку в умовах економіки знань. Новий регіоналізм передбачає відхід від ієрархічних та бюрократичних моделей управління на користь гнучких та адаптивних форм регіонального менеджменту, заснованих на партнерстві державних, приватних та громадських інституцій, інтеграції ресурсів та компетенцій стейкхолдерів регіонального розвитку [39]. Це, в свою чергу, вимагає модернізації механізмів стратегічного планування та проєктного управління на регіональному та місцевому рівнях.

Окрему увагу в контексті теоретичного обґрунтування модернізації регіонального управління приділяють концепції багаторівневого врядування (multi-level governance), яка акцентує увагу на вертикальних та горизонтальних взаємодіях між різними територіальними рівнями влади у процесі формування та реалізації регіональної політики. Перехід до багаторівневої системи врядування регіональним розвитком дозволяє

забезпечити гнучкий розподіл повноважень та відповідальності між органами публічної влади різних рівнів з урахуванням принципу субсидіарності, налагодити ефективну міжсекторальну співпрацю, мобілізувати ресурси розвитку територій [40]. Водночас, ефективна імплементація цієї концепції вимагає модернізації усього комплексу правових, організаційних, фінансових механізмів регіонального управління.

Теоретичним підґрунтям для модернізації публічного управління регіональним розвитком слугують і сучасні концепції «розумного», сталого та інклюзивного розвитку регіонів. Зокрема, концепція «розумної спеціалізації» наголошує на пріоритетності інноваційної трансформації регіональних економік на основі розвитку науково-інноваційного потенціалу, створення регіональних інноваційних екосистем, кластерних форм організації економічної діяльності, смарт-інфраструктури. За оцінкою науковців, впровадження моделі «розумного» розвитку регіонів потребує суттєвої модернізації системи регіонального управління у напрямі її більшої відкритості, проактивності та орієнтації на підтримку структурних змін [41].

У свою чергу, концепція сталого розвитку орієнтує на забезпечення збалансованості та узгодженості економічного зростання, соціального прогресу та екологічної безпеки регіонів в рамках єдиної управлінської стратегії. Перехід регіонів до сталого розвитку вимагає відповідної модернізації цілей, пріоритетів та механізмів державної регіональної політики, впровадження принципів та інструментів «зеленої» економіки, інклюзивного зростання, соціальної відповідальності на регіональному рівні [42]. При цьому особливого значення набувають механізми узгодження суперечливих інтересів та пошуку консенсусу між регіональними стейкхолдерами щодо цілей та шляхів досягнення сталого розвитку територій.

Водночас, теоретичне обґрунтування модернізації публічного управління регіональним розвитком не може обмежуватись простим запозиченням певних зарубіжних концепцій чи моделей. Ефективна

модернізація має спиратись на ґрунтовне осмислення національної специфіки регіонального розвитку, його проблем та суперечностей, врахування історичних, культурних, ментальних особливостей розвитку регіонів України [43]. Важливим завданням вітчизняної науки публічного управління є розробка адекватної сучасним викликам концептуальної моделі модернізації системи управління регіональним розвитком, яка б поєднувала кращі світові практики зі збереженням ідентичності та унікальності українських регіонів.

Ефективність модернізації публічного управління регіональним розвитком значною мірою визначається дотриманням ключових принципів, які забезпечують концептуальну цілісність, системність та збалансованість трансформаційних зусиль. Принципи публічного управління регіональним розвитком являють собою фундаментальні, науково обґрунтовані положення, які відображають об'єктивні закономірності та визначають зміст, організаційну структуру та життєдіяльність компонентів регіонального управління [32]. В умовах модернізаційних викликів формування адекватної системи принципів дозволяє забезпечити стратегічну спрямованість, адаптивність та ефективність управлінських інновацій в регіональному вимірі.

Базовим принципом модернізації публічного управління регіональним розвитком більшість дослідників визнають принцип законності, який передбачає здійснення модернізаційних перетворень на основі верховенства права та у чіткій відповідності конституційним нормам та діючому законодавству. Послідовне дотримання принципу законності є критично важливим для забезпечення легітимності та суспільної підтримки реформаторських зусиль, уникнення конфліктів та протистоянь між різними рівнями та гілками влади в процесі модернізації [33]. Водночас, реалізація цього принципу не виключає можливості вдосконалення правової бази регіонального розвитку відповідно до нових викликів та потреб.

Іншим засадничим принципом модернізації управління регіональним розвитком виступає принцип субсидіарності, який вимагає передачі

повноважень на найнижчий рівень, на якому вони можуть ефективно виконуватись. Субсидіарність передбачає чіткий розподіл завдань та функцій між різними територіальними рівнями управління з урахуванням їх компетенції, ресурсних можливостей та більшої наближеності до потреб регіональних спільнот. Дотримання цього принципу в процесі модернізації дозволяє оптимізувати розподіл владних повноважень, уникнути дублювання функцій, підвищити якість надання публічних послуг на регіональному та місцевому рівнях [34].

Невід’ємним принципом модернізації публічного управління регіональним розвитком в демократичному суспільстві виступає принцип партисипативності, який передбачає широке залучення громадян, бізнесу, інститутів громадянського суспільства до формування та реалізації регіональної політики. Послідовна імплементація цього принципу вимагає розвитку сучасних форм партисипативної демократії в практиці регіонального управління – громадських рад, консультацій, експертиз, спільного моніторингу та оцінювання стратегій і програм. Це дозволяє підвищити інклюзивність та легітимність управлінських рішень, мінімізувати опортуністичну поведінку посадовців, мобілізувати суспільні ресурси для досягнення цілей регіонального розвитку [44].

Важливими принципами, які забезпечують підзвітність та прозорість модернізаційних процесів, виступають принципи транспарентності та відкритості діяльності органів регіонального управління. Згідно з принципом транспарентності регіональні органи влади мають забезпечувати повне та об’єктивне інформування громадян про свою діяльність, прийняті рішення та їх наслідки, використовувати зрозумілі форми та канали комунікації. Принцип відкритості, в свою чергу, передбачає готовність управлінських структур до діалогу та співпраці із зацікавленими сторонами, сприйняття громадської думки та критики. Інформаційна відкритість та публічність регіонального управління виступає запорукою довіри та підтримки з боку суспільства, дозволяє своєчасно виявляти та попереджати негативні наслідки

та ризику модернізаційних змін [35].

Оскільки регіональний розвиток за своєю природою є багатовимірним та міжгалузевим процесом, ключове значення для успішності його модернізації має принцип інтегрованості, який орієнтує на узгодженість та синергію управлінських впливів у різних секторах та сферах. Практична реалізація принципу інтегрованості в публічному управлінні регіональним розвитком передбачає: координацію цілей, пріоритетів та інструментів регіональної, галузевих та секторальних політик; спрямування галузевих та секторальних програм на досягнення комплексних цілей регіонального розвитку; узгодження стратегій розвитку регіонального та місцевого рівнів; використання механізмів міжвідомчої та міжсекторальної співпраці, утворення координаційних структур [43].

Модернізація публічного управління регіональним розвитком має базуватись і на принципі інноваційності, який відображає вимоги постіндустріального, інформаційного суспільства. Цей принцип передбачає постійний пошук та впровадження новітніх підходів, методів та технологій у практику регіонального управління, орієнтацію на передовий досвід та кращі практики. Інноваційний характер модернізації проявляється у використанні сучасних управлінських технологій (стратегічного планування, програмно-цільового управління, проєктного менеджменту, бенчмаркінгу, аутсорсингу тощо), цифровізації адміністративних процесів та сервісів, розбудові смарт-інфраструктури, формуванні інноваційної культури в органах публічної влади [32].

Водночас, в сучасних умовах невизначеності та динамічних змін концептуальне значення для модернізації регіонального управління має принцип адаптивності, який орієнтує на розвиток гнучкості та здатності управлінської системи швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. Адаптивність системи регіонального управління визначається її сприйнятливістю до інновацій, спроможністю генерувати нові ідеї та практики, готовністю до експериментування та розумного ризику, розвитком

гнучких організаційних форм та структур [33]. В умовах зростання регіональної конкуренції та мінливості ринкової кон'юнктури саме адаптивність стає вирішальною передумовою життєздатності та успішності модернізаційних зусиль на регіональному рівні.

Принцип сталості орієнтує модернізацію регіонального управління на забезпечення збалансованого та довготривалого розвитку територій у єдності економічного, соціального та екологічного вимірів. Реалізація цього принципу передбачає інтеграцію цілей та вимог сталого розвитку в усі аспекти діяльності регіональних органів влади – від стратегічного планування до операційного управління. Особливого значення при цьому набувають механізми узгодження суперечливих інтересів та пошуку консенсусу між регіональними стейкхолдерами щодо цілей та шляхів досягнення сталого розвитку територій [42].

Не менш важливим для сучасного етапу модернізації публічного управління регіональним розвитком є принцип ефективності, який спрямовує управлінську діяльність на досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів. Критеріями ефективності при цьому виступають не лише економічні показники, але й соціальні, екологічні параметри регіонального розвитку, рівень задоволеності громадян якістю публічних послуг та власною участю в управлінні територіями. Ефективність модернізаційних зусиль має оцінюватись з точки зору їх кінцевого впливу на якість життя та добробут регіональних спільнот [40].

Невід'ємним принципом модернізації регіонального управління в європейському контексті стає принцип субсидіарності, який вимагає прийняття рішень на найнижчому з можливих територіальних рівнях за умови його відповідності масштабам проблеми. Послідовна реалізація принципу субсидіарності дозволяє оптимізувати розподіл повноважень та ресурсів між різними рівнями управління, забезпечити їх збалансовану участь у процесах регіонального розвитку, підвищити мотивацію та відповідальність місцевих органів влади [34]. Разом із тим, ефективна

імплементация цього принципу потребує зрілості та дієвості інститутів місцевого самоврядування, розвитку його матеріальної та фінансової основи.

Ще одним важливим принципом модернізації публічного управління регіональним розвитком виступає принцип інклюзивності, що передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп та територій щодо доступу до процесів прийняття управлінських рішень та розподілу суспільних благ. Реалізація цього принципу вимагає подолання різноманітних бар'єрів та проявів дискримінації в регіональній політиці, створення інклюзивних інститутів та механізмів представництва інтересів вразливих груп, впровадження інструментів позитивної дискримінації щодо депресивних та відсталих територій [35]. Лише на засадах інклюзивності можливо забезпечити згуртованість та єдність регіональних спільнот, мінімізувати ризики маргіналізації та соціального відторгнення окремих груп населення в процесі модернізаційних перетворень.

Таким чином, модернізація публічного управління регіональним розвитком відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних передумов та факторів, що визначають її зміст, напрями та механізми здійснення. Передумови модернізації представляють собою сукупність об'єктивних та суб'єктивних обставин, подій та явищ, які зумовлюють необхідність якісного оновлення системи регіонального управління відповідно до вимог часу. Натомість фактори модернізації – це чинники та рушійні сили, що безпосередньо впливають на перебіг та результати модернізаційних перетворень в регіональному вимірі.

Ключовою передумовою модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні є активізація процесів децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, що супроводжується перерозподілом повноважень та ресурсів на користь регіонального та місцевого рівнів. В результаті реформи значно зростає суб'єктність та функціональна спроможність регіонів як рушіїв соціально-економічного розвитку, посилюється їх політична та фінансова автономія. Водночас,

розширення самостійності регіонів об'єктивно підвищує вимоги до якості та ефективності управлінських рішень, актуалізує завдання впровадження інноваційних підходів та технологій в діяльність регіональних органів влади [32]. За таких умов модернізація регіонального управління стає необхідною відповіддю на виклики децентралізації, передумовою повноцінної реалізації її потенційних переваг для територіального розвитку.

Іншою важливою передумовою модернізації виступає ускладнення завдань та підвищення суспільних очікувань щодо результативності публічного управління регіональним розвитком в умовах поглиблення глобалізаційних процесів та загострення міжрегіональної конкуренції. В новітніх умовах ключовими пріоритетами регіонального управління стають завдання інтеграції регіонів у глобальні ланцюги створення вартості, залучення іноземних інвестицій та технологій, формування унікальних регіональних брендів та конкурентних переваг. Традиційні підходи та інструменти управління, орієнтовані на перерозподіл обмежених бюджетних ресурсів та патерналістську підтримку депресивних територій, все більше демонструють свою неадекватність викликам часу [33,]. Осучаснення регіонального менеджменту на основі впровадження ринкових механізмів, принципів і технологій корпоративного управління стає обов'язковою передумовою забезпечення конкурентоспроможності українських регіонів на національному та глобальному рівнях.

Модернізація системи регіонального управління визначається і загальними тенденціями реформування публічного управління та державної служби в Україні відповідно до європейських стандартів належного врядування. Науковці пов'язують необхідність модернізаційних зрушень із зміною суспільних цінностей та пріоритетів, утвердженням принципів демократії, верховенства права, деконцентрації та субсидіарності влади. Ці тенденції зумовлюють потребу в трансформації внутрішніх та зовнішніх контурів регіонального управління – розвитку його інформаційної відкритості та підзвітності, оптимізації функцій та структур, підвищенні

фахового рівня та доброчесності посадовців, впровадженні етичних стандартів та антикорупційних процедур [35]. Без комплексного та системного оновлення регіональний рівень управління навряд чи зможе стати ефективним провідником загальнонаціональних реформ та драйвером якісних змін у державі.

Ключовим фактором, що значною мірою визначає напрями та зміст модернізації публічного управління регіональним розвитком, є процеси цифровізації та розвитку інформаційного суспільства. Стрімке поширення цифрових технологій кардинально трансформує природу та механізми комунікативної взаємодії органів влади, бізнесу та громадян, відкриває нові можливості для підвищення якості та доступності публічних послуг, розвитку електронної демократії участі. Саме цифровізація адміністративних процесів та сервісів, впровадження концепцій електронного урядування та смарт-регулювання мають стати змістовним ядром сучасної модернізаційної стратегії в регіональному вимірі [36]. Водночас реалізація потенціалу новітніх ІКТ потребує суттєвої трансформації технологічної, інформаційної та кадрової підсистем регіонального управління.

Серед інших важливих факторів модернізації регіонального управління дослідники відзначають зростання активності та впливовості регіональних еліт, які все більше усвідомлюють свою політичну та економічну суб'єктність, прагнуть відігравати самостійну роль у визначенні пріоритетів та механізмів розвитку територій. В умовах демократизації та лібералізації суспільного життя регіональна влада не може ігнорувати консолідовану позицію регіональних стейкхолдерів щодо шляхів вирішення нагальних проблем територіальних спільнот. Це вимагає впровадження інноваційних форм комунікації та партнерської взаємодії влади і громадськості – громадських рад, консультацій, експертиз, спільного моніторингу та оцінювання регіональних стратегій та програм [34]. Тобто модернізація регіонального управління в демократичному вимірі передбачає становлення публічної політики як процесу узгодження суспільних цілей та способів їх

досягнення на основі рівноправного та взаємовигідного діалогу всіх зацікавлених сторін.

Модернізаційні зрушення в системі регіонального управління значною мірою детермінуються і ментальними настановами та ціннісними орієнтаціями регіональних спільнот. Слід звернути увагу на поглиблення процесів регіоналізації суспільної свідомості, що проявляється в зміцненні локальної та регіональної ідентичності, зростанні соціокультурної різноманітності українських регіонів, прагненні територіальних громад зберігати самобутність в умовах глобалізаційного тиску. Ці тренди вступають у протиріччя з уніфікованими підходами до управління регіональним розвитком і актуалізують необхідність їх адаптації до регіональної специфіки, ширшого використання механізмів асиметричної децентралізації [43]. За таких умов здатність враховувати культурно-ментальну самобутність територій, гармонійно поєднувати універсальні управлінські технології із традиційними регіональними практиками стає важливим фактором ефективності модернізаційних зусиль та їх сприйняття населенням.

Модернізація публічного управління регіональним розвитком також детермінується логікою інтеграції України до європейського політичного, економічного та правового простору. Це передбачає реалізацію цілого комплексу новацій – впровадження в систему стратегічного планування регіонального розвитку інструментів смарт-спеціалізації; інституціоналізацію політики згуртованості; поширення практик транскордонного та міжрегіонального співробітництва; адаптацію статистичної бази до європейських стандартів тощо [34].

Нарешті, важливим фактором, що спонукає та прискорює перетворення в системі регіонального управління, є безпрецедентні виклики, породжені російсько-українським збройним конфліктом та окупацією частини української території. Ці виклики кардинально змінюють середовище та пріоритети функціонування регіональної влади, зміщуючи акценти на

завдання зміцнення обороноздатності та національної безпеки, захисту критичної інфраструктури, допомоги внутрішньо переміщеним особам, відновлення деокупованих територій [42].

У цілому, модернізація публічного управління регіональним розвитком являє собою комплексний та багатовимірний процес якісної трансформації цілей, функцій, структур та механізмів управлінського впливу на регіональні системи відповідно до вимог сьогодення. Ефективність та результативність цього процесу значною мірою залежить від правильності вибору та послідовності реалізації стратегічних напрямів модернізації, які визначають її цільові орієнтири, пріоритетні завдання та очікувані результати на довгострокову перспективу.

Магістральним напрямом модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні на сучасному етапі є впровадження інноваційної моделі здійснення управлінської діяльності, заснованої на принципах нового публічного менеджменту. Це передбачає переорієнтацію регіонального управління з процедур та функцій на кінцеві результати, запровадження підходів та технологій стратегічного планування, програмно-цільового управління, проєктного менеджменту, управління якістю, аутсорсингу адміністративних послуг тощо. Перехід до менеджеріальної парадигми вимагає суттєвої трансформації організаційних структур та процесів в органах регіонального управління, розвитку аналітично-прогностичних функцій, впровадження систем оцінювання результативності на основі кількісно вимірюваних індикаторів [32].

Через це модернізація регіонального управління має супроводжуватись системними змінами ціннісних настанов, поведінкових моделей та професійних компетенцій управлінців у напрямі утвердження принципів підприємливості, ініціативності, орієнтації на потреби споживачів послуг. Розвиток інноваційного лідерства, креативного мислення, навичок роботи в умовах невизначеності та ризиків стає обов'язковою передумовою ефективного впровадження новітніх управлінських технологій в

регіональному вимірі.

Це важливо, оскільки стратегічним напрямом модернізації публічного управління регіональним розвитком є цифровізація управлінських процесів, розбудова електронного урядування та цифрової демократії на регіональному та місцевому рівнях. Цифрова трансформація регіонального управління передбачає впровадження технологій електронного документообігу, відкритих даних, он-лайн платформ надання адміністративних послуг, автоматизованих систем підтримки прийняття управлінських рішень, просторового планування та моделювання тощо. Використання потенціалу цифрових технологій дозволяє радикально підвищити ефективність, прозорість та інклюзивність регіонального управління, мінімізувати корупційні ризики, розширити можливості для участі громадян та інститутів громадянського суспільства у вирішенні питань регіонального та місцевого розвитку [46].

Дослідники також акцентують увагу на інституційному вимірі модернізаційних перетворень, наголошуючи на пріоритетності розбудови повноцінної системи багаторівневого врядування регіональним розвитком. Остання має базуватись на принципах субсидіарності та децентралізації повноважень, забезпеченні збалансованого розподілу функцій та ресурсів між органами публічної влади різних рівнів, розширенні фінансової та управлінської автономії регіонів і територіальних громад. Невід'ємною складовою інституційної модернізації є також розвиток мережових та горизонтальних форм співпраці між регіональною та муніципальною владою, бізнесом, експертним середовищем та організаціями громадянського суспільства у вирішенні завдань регіонального розвитку. Зміцнення інституційної спроможності та дієвості органів публічного управління є ключовою передумовою для підвищення ефективності та демократичності регіональної політики [35].

Стратегічним напрямом модернізації публічного управління регіональним розвитком в сучасних умовах стає також інтеграція

концептуальних засад та механізмів «розумної» стратегії управління в регулятивні практики. Реалізація моделі смарт-спеціалізації в Україні передбачає ідентифікацію та цільову підтримку унікальних для кожного регіону, заснованих на знаннях та інноваціях, видів економічної діяльності, що мають потенціал забезпечення конкурентних переваг в глобальному масштабі. Орієнтація регіонального управління на зміцнення інноваційної екосистеми та розвиток потенціалу смарт-спеціалізації вимагає суттєвої трансформації регуляторного середовища та відповідного інструментарію – формування кластерної інфраструктури, преференцій для інноваційного бізнесу, розвитку публічно-приватного партнерства та венчурного інвестування, брендингу територій тощо [43].

Модернізація публічного управління регіональним розвитком в умовах європейської інтеграції України має також концептуально та інструментально орієнтуватись на забезпечення сталого розвитку територій в його економічному, соціальному та екологічному вимірах згідно цілей, визначених ООН на період до 2030 року. Реалізація стратегії сталого регіонального розвитку передбачає інтеграцію принципів збалансованості, «зеленого» та інклюзивного зростання, соціальної згуртованості та справедливості в усі аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень. Пріоритетності набувають завдання структурно-технологічної перебудови регіональних економік на засадах ресурсоефективності та низьковуглецевого розвитку, формування «зеленої» інфраструктури, впровадження кращих доступних екологічних практик та технологій, інклюзивної зайнятості [42].

Це актуалізує завдання інституціоналізації агенцій регіонального розвитку як ключових суб'єктів імплементації інструментів згуртованості на регіональному рівні, впровадження інтегрованих операційних програм регіонального розвитку за прикладом програм ЄС, адаптації вітчизняної системи моніторингу регіонального розвитку до європейських підходів, розвитку транскордонного та міжрегіонального співробітництва [45].

Слід звернути увагу на важливість імплементації доктрини належного

демократичного врядування в якості світоглядної основи реформування територіальної організації влади та управління регіональним і місцевим розвитком. Згідно з цією доктриною фундаментальними принципами модернізації публічного управління проголошуються участь, прозорість, етичність, чутливість до потреб громадян, ефективність, компетентність та інноваційність. Ключовим пріоритетом демократизації регіонального управління визначається розвиток механізмів соціального діалогу, громадського контролю, співуправління з інститутами громадянського суспільства, а також електронної демократії участі. Тільки послідовне дотримання цих принципів здатне забезпечити вихід територіальних громад та регіонів на модель саморозвитку [47].

Отже, очікувані результати модернізації публічного управління регіональним розвитком мають охоплювати інституційні, структурні, функціональні, кадрові та технологічні аспекти трансформації управлінської діяльності з урахуванням впливу проведених змін на розвиток регіонів та задоволення потреб територіальних громад. Доцільно розглядати ці результати у розрізі трьох взаємопов'язаних складових: 1) підвищення інституційної спроможності та дієвості системи регіонального управління; 2) забезпечення ендогенного саморозвитку регіонів на основі мобілізації та ефективного використання внутрішнього потенціалу; 3) покращення якості життя та добробуту населення регіонів, подолання асиметрій та диспропорцій регіонального розвитку.

Характеризуючи результати підвищення інституційної спроможності системи регіонального управління внаслідок модернізації, дослідники відзначають необхідність чіткого розподілу повноважень та відповідальності між органами влади різних рівнів на основі принципів субсидіарності та децентралізації, розширення фінансової автономії та дохідної бази місцевих бюджетів, підвищення ефективності витрачання бюджетних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку територій [49].

Пріоритетним результатом модернізації має стати підвищення

результативності публічного управління регіональним розвитком з точки зору його реального внеску у вирішення проблем соціально-економічного розвитку регіонів, що має супроводжуватись підвищенням ефективності та якості надання публічних послуг, наближенням їх до потреб споживачів. Важливим аспектом при цьому є розвиток інтегрованих офісів та центрів надання адміністративних послуг на регіональному та місцевому рівнях, впровадження електронних сервісів та мобільних додатків для забезпечення віддаленого доступу до послуг [50]. Водночас зростання результативності регіонального управління нерозривно пов'язане з його здатністю продукувати стратегічні ідеї та проєкти, мобілізувати ресурси територіальної громади навколо об'єднуючих цілей розвитку.

Очікуваним результатом трансформаційних зрушень має стати формування сучасної організаційної культури в органах регіонального управління, заснованої на принципах відкритості, ініціативності, етичності, орієнтації на потреби громадян. Це вимагає радикальної зміни філософії та цінностей публічної служби, розвитку лідерського потенціалу та управлінських компетентностей персоналу, впровадження прогресивних моделей стимулювання та оцінки результатів діяльності [51]. Модернізація кадрової політики та практики управління персоналом має забезпечити оновлення кадрового складу, залучення професіоналів з інноваційним мисленням, здатних ефективно діяти в умовах реформ.

Як зазначалось, реалізація потенціалу модернізації публічного управління регіональним розвитком невіддільна від широкого впровадження в управлінську практику цифрових технологій, розбудови сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Цифровізація управлінських процесів та сервісів дозволить радикально підвищити швидкість та зручність міжвідомчої взаємодії, забезпечити перехід від ієрархічних до мережевих форм координації діяльності влади і стейкхолдерів регіонального розвитку, оптимізувати витрати ресурсів на функціонування владного апарату [52].

Проте головним результатом модернізаційних перетворень у

публічному управлінні регіональним розвитком в кінцевому підсумку має стати реальний прогрес у забезпеченні сталого ендогенного зростання регіонів на основі повноцінної реалізації їх внутрішнього потенціалу. Так, можна пов'язувати успішність модернізації з позитивною динамікою ключових індикаторів регіонального розвитку – зростанням рівня ВРП на душу населення, активізацією інвестиційно-інноваційної діяльності, структурно-технологічною перебудовою економіки, зміцненням конкурентоспроможності регіональних виробників, підвищенням бюджетної самодостатності регіонів [42]. Невід'ємною складовою очікуваних результатів модернізації є покращення якості життя та соціального самопочуття населення регіонів, зниження рівня міжрегіональних та внутрішньорегіональних диспропорцій. Тобто успіх модернізації залежить не тільки від досягнення кількісних показників соціально-економічного зростання, а й від реального підвищення доходів та добробуту громадян, доступності якісної освіти, медичних та соціальних послуг, розвитку комфортної життєвої інфраструктури в містах та селах. Ключовим завданням при цьому є недопущення поглиблення соціальних розривів, вирівнювання якості життя між регіонами-лідерами та депресивними територіями на основі адресних програм підтримки та механізмів міжрегіонального перерозподілу ресурсів [43].

Підсумовуючи, можна констатувати, що головними очікуваними результатами модернізації публічного управління регіональним розвитком має стати формування збалансованої, адаптивної та ефективної системи регіонального управління, здатної забезпечувати сталий саморозвиток територій на основі повноцінної реалізації їх економічного, інноваційного, людського та природно-ресурсного потенціалу. Досягнення таких результатів потребує послідовних та скоординованих управлінських інновацій інституційного, структурного, функціонального, кадрового та технологічного характеру, комплексного застосування найкращих світових практик належного врядування в регіональному вимірі. При цьому важливо

забезпечити узгодженість очікуваних результатів модернізації з стратегічними пріоритетами та цільовими показниками регіональних стратегій розвитку, їх відповідність суспільним очікуванням та потребам територіальних громад.

1.3. Методологія дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій

Дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком являє собою складний пізнавальний процес, ефективність якого значною мірою визначається обґрунтованістю методологічних підходів, покладених в його основу. Методологія дослідження визначає загальну стратегію наукового пошуку, принципи та способи організації пізнавальної діяльності, прийоми інтерпретації та верифікації отриманих результатів. Формування адекватної методологічної бази дозволяє забезпечити цілісність та системність дослідження модернізаційних процесів, вийти на рівень глибинного розуміння їх сутності, закономірностей та детермінант, отримати обґрунтовані та практично значимі результати та рекомендації.

Методологія дослідження процесів модернізації публічного управління регіональним розвитком має носити міждисциплінарний характер, інтегруючи теоретичні та методичні підходи різних галузей наукового знання – теорії публічного управління, регіоналістики, політології, соціології, економічної науки. Це зумовлено комплексним та багатоаспектним характером модернізації як об'єкта дослідження, що охоплює інституційні, структурно-функціональні, ціннісно-цільові, процесні виміри трансформації системи регіонального управління та розвитку територій. Міждисциплінарна методологія дозволяє долати вузькість та фрагментарність вузькоспеціалізованих підходів, формувати цілісне та всебічне бачення сутності та спрямованості модернізаційних зрушень [53]. Водночас,

застосування міждисциплінарної методології потребує подолання суперечностей та розривів між концептуально-категоріальними апаратами різних наук, пошуку універсальної мови опису досліджуваних явищ та процесів.

Фундаментальне значення для розробки методології дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком мають положення загальнонаукових підходів, що визначають світоглядні та пізнавальні орієнтири наукового пошуку. Йдеться, насамперед, про діалектичний підхід, який вимагає розгляду модернізаційних перетворень у регіональному управлінні як процесу, що розгортається через взаємодію суперечливих тенденцій та сил, боротьбу старого з новим, перехід кількісних змін у якісні. Діалектична методологія орієнтує на розкриття джерел саморозвитку та самозаперечення системи регіонального управління, виявлення її зовнішніх та внутрішніх протиріч, обґрунтування закономірностей модернізаційних зрушень. Застосування діалектичного підходу дозволяє уникнути однобічності в трактуванні модернізації, механістичного перенесення зарубіжних концепцій та моделей на вітчизняний ґрунт.

У сучасних дослідженнях модернізації публічного управління регіональним розвитком домінуючу роль відіграє системний підхід, який розглядає регіональне управління як відкриту, динамічну, цілеспрямовану систему, що складається з множини взаємопов'язаних елементів та підсистем. Системна методологія орієнтує на виявлення структури системи регіонального управління, зв'язків та залежностей між її компонентами, особливостей функціонування та розвитку системи у взаємодії із зовнішнім середовищем. Використання системного підходу дозволяє представити модернізацію як процес якісної зміни регіонального управління шляхом цілеспрямованого перетворення його цільової, структурно-функціональної, нормативної, ресурсної, комунікативної, аксіологічної підсистем. При цьому акцент робиться на забезпеченні цілісності та синергії модернізаційних

перетворень, їх спрямованості на підвищення життєздатності та адаптивності регіональної системи управління.

Істотне значення для методологічного забезпечення досліджень модернізації регіонального управління має історичний підхід, який передбачає аналіз процесів у контексті їх генези та еволюції, виявлення спадкоємності та мінливості на різних етапах розвитку. Застосування історичної методології дозволяє розкрити об'єктивні передумови, рушійні сили та суперечності модернізаційних змін, дослідити їх альтернативні траєкторії та сценарії, зіставити вітчизняний та зарубіжний досвід реформ. Історичний підхід орієнтує на врахування традицій та самотності розвитку регіонального управління, застерігає від абсолютизації універсальних моделей модернізації та нехтування національною специфікою [33]. Його застосування вимагає ґрунтовного вивчення еволюції теорії та практики регіонального управління, виявлення стійких закономірностей та девіацій його розвитку.

Поряд із системним підходом в сучасних дослідженнях модернізації регіонального управління активно застосовується синергетична методологія, яка акцентує увагу на нелінійності, багатоваріантності та самоорганізації процесів розвитку складних систем. З позицій синергетики модернізація постає як фазовий перехід регіональної системи управління до якісно нового стану внаслідок флуктуацій та біфуркацій, що відбуваються в «точках розриву» її еволюційної траєкторії під впливом випадкових факторів середовища. Синергетична методологія зміщує акценти з питань централізованого управління модернізацією на проблеми самоорганізації, пошуку внутрішніх джерел та механізмів саморозвитку системи регіонального управління, адаптивної взаємодії з турбулентним зовнішнім оточенням [55]. Особливого значення набуває аналіз синергетичних ефектів модернізації, що виникають внаслідок резонансної взаємодії різних факторів та важелів трансформаційного впливу.

Синергетична парадигма тісно корелює з методологією мережевого

підходу, який відображає тенденції становлення постіндустріального, інформаційного суспільства. Мережевий підхід розглядає розвиток системи регіонального управління крізь призму формування різноманітних мереж комунікації та взаємодії між органами публічної влади, бізнесом, інститутами громадянського суспільства, територіальними громадами. Використання мережевої методології дозволяє розкрити модернізацію регіонального управління як процес утворення горизонтальних зв'язків та структур співробітництва, поступового переходу від ієрархій до гетерархій в організації управлінської діяльності. В рамках мережевого підходу ключова роль відводиться розвитку механізмів колаборації, досягненню балансу інтересів та консенсусу між акторами регіонального розвитку [56].

Значний евристичний потенціал для дослідження модернізаційних перетворень несе в собі інституційна методологія, яка розглядає розвиток системи регіонального управління крізь призму цілеспрямованих змін її інституційної структури – формальних та неформальних правил, норм, процедур, що визначають принципи, форми та механізми управлінської діяльності. Інституційний підхід дозволяє розкрити модернізацію регіонального управління як процес трансформації усталених інститутів під впливом нових викликів середовища, появи інноваційних управлінських практик та технологій. При цьому особлива увага приділяється інституційним розривам та протиріччям модернізації, пошуку ефективних способів закріплення та поширення прогресивних інституційних змін [56]. Застосування інституційної методології також дозволяє дослідити вплив неформальних інститутів – цінностей, традицій, символів, ментальних моделей на перебіг модернізаційних перетворень.

Дослідження модернізаційних зрушень в системі регіонального управління спирається також на методологію процесного підходу, що передбачає розгляд управлінської діяльності як сукупності безперервних, взаємопов'язаних дій з визначення цілей, планування, організації, керівництва, координації та контролю. З позицій процесного підходу

модернізація постає як трансформація базових управлінських процесів – цілепокладання, прийняття рішень, комунікації, розподілу ресурсів тощо. Аналіз ланцюжків процесів дозволяє виявити критичні розриви та «вузькі місця» в регіональному управлінні, визначити пріоритетні напрями їх реінжинірингу та оптимізації з використанням новітніх управлінських технологій [33]. Процесна методологія також фокусується на проблемах управління змінами, подолання опору інноваціям з боку персоналу.

Важливу роль у методологічному арсеналі дослідження модернізації відіграє ситуаційний підхід, який наголошує на необхідності адаптації системи регіонального управління до специфічних умов та обставин її функціонування. Ситуаційна методологія виходить з відсутності універсальних підходів та технологій модернізації, орієнтуючи на ретельне вивчення унікальної управлінської ситуації – проблем, ресурсів, можливостей та обмежень середовища. Застосування ситуативного підходу дозволяє обґрунтувати найбільш доцільний для конкретного регіону сценарій модернізаційних перетворень, що враховує стартові умови, наявний потенціал, можливі ризики та перспективи розвитку. При цьому особлива увага приділяється методам ситуаційного аналізу, експертного оцінювання, сценарного планування [48].

Вибір та застосування адекватних методів наукового дослідження є важливою передумовою отримання достовірних та обґрунтованих знань про сутність, закономірності та фактори модернізації публічного управління регіональним розвитком. Метод являє собою спосіб досягнення визначеної мети, сукупність прийомів та операцій теоретичного або практичного освоєння реальності. В процесі дослідження модернізаційних перетворень використовуються як загальнонаукові методи, що відображають універсальні способи та підходи до вивчення предмета пізнання, так і спеціальні методи та технології, що відповідають специфіці публічно-управлінської діяльності. Поєднання різних методів дослідження дозволяє забезпечити комплексність та всебічність аналізу проблем модернізації, обґрунтованість та достовірність

наукових результатів та висновків.

Методичний арсенал дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком включає передусім методи аналізу та синтезу. Сутність аналізу полягає у декомпозиції складного об'єкта пізнання на окремі частини чи властивості та їх ретельному вивченні з подальшим відтворенням предмета як цілісної системи. Застосування аналітичних методів дозволяє розчленувати модернізаційні процеси на складові компоненти та аспекти, розглянути їх у статистиці та виявити структуру. Натомість, використання синтетичних методів орієнтоване на дослідження регіонального управління в його цілісності та динаміці, виявлення взаємозв'язків між його елементами та підсистемами в процесі трансформаційних змін [53]. Органічне поєднання аналізу та синтезу дає можливість вийти на новий рівень розуміння системи модернізації регіонального управління.

Універсальними інструментами пізнавальної діяльності виступають методи індукції та дедукції, що визначають напрями руху думки від емпіричного до теоретичного рівня дослідження модернізації та навпаки. Індуктивні методи передбачають узагальнення фактів дійсності, формування на основі часткових даних загальних положень про модернізаційні процеси. Застосування індуктивних методів дозволяє на основі вивчення окремих практик та кейсів регіонального управління обґрунтувати тенденції та закономірності його модернізації. Натомість використання методів дедукції передбачає логічне виведення конкретних тверджень про напрями та технології модернізаційного впливу з більш загальних теоретичних положень [54]. Взаємодоповнення індуктивних та дедуктивних підходів дозволяє ефективно концептуалізувати предмет дослідження, оперуючи різними рівнями узагальнення.

Дослідження сутності та спрямованості перетворень у системі регіонального управління передбачає застосування методів абстрагування та конкретизації. Абстрагування являє собою процес уявного відволікання від

несуттєвих властивостей предмета пізнання з метою виділення його істотних, закономірних рис. Застосування абстрактних методів дозволяє виявити сутнісне «ядро» модернізації, представити її в «чистому» вигляді, відділивши унікальні та ситуативні прояви процесу від його інваріантної основи. Натомість конкретизація дозволяє наповнювати абстрактний образ модернізації регіонального управління реальним змістом, враховувати унікальні особливості протікання трансформаційних процесів в умовах окремих регіонів [55]. Поєднання абстрагування та конкретизації як методів теоретичного узагальнення реальності дає можливість уникнути крайнощів абстрактно-схоластичного теоретизування та емпіричної фрагментарності в дослідженні модернізації.

Важливими складовими методичного інструментарію дослідження модернізаційних процесів є методи порівняння, класифікації та типологізації. Порівняльні методи передбачають зіставлення підходів, моделей та практик модернізації регіонального управління з метою виявлення їх спільних та відмінних рис, переваг та недоліків. Компаративний аналіз дозволяє співвіднести вітчизняний та зарубіжний досвід модернізаційних реформ, визначити пріоритети використання передових управлінських технологій з врахуванням національної специфіки та традицій. Класифікація та типологізація передбачають розподіл модернізаційних стратегій та підходів на групи за певними критеріями подібності та відмінності, що дозволяє впорядкувати різноманіття проявів трансформаційних змін, виявити їх сутнісні риси [33]. Ці методи тісно пов'язані з побудовою ідеальних типів та моделей модернізації.

В арсеналі методів дослідження модернізації вагоме місце посідають формально-логічні процедури визначення понять, виявлення суперечностей, аргументації та доказу. Операції визначення та уточнення змісту ключових термінів та категорій сприяють формуванню концептуального каркасу дослідження, забезпечують однозначність трактування використовуваних понять. Методи виявлення суперечностей орієнтовані на ідентифікацію

конфліктів та неузгодженостей різного рівня – між цілями та результатами, формами та змістом, частинами та цілим в системі модернізації регіонального управління [57]. Використання прийомів доказу дозволяє підвищити обґрунтованість та достовірність наукових результатів шляхом підтвердження сформульованих гіпотез та припущень фактами та аргументами.

Серед спеціальних методів дослідження модернізації регіонального управління особливе місце займають методи стратегічного аналізу, що використовуються для обґрунтування перспективних напрямів та пріоритетів трансформаційних змін. Науковці виділяють методи SWOT, PEST, GAP-аналізу, які дозволяють здійснити комплексну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища системи регіонального управління, виявити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку, стратегічні розриви між цілями та потенціалом модернізації. Застосування цих методів дозволяє підвищити обґрунтованість вибору модернізаційної стратегії, оптимізувати використання обмежених ресурсів розвитку [48]. Окрему групу становлять методи сценарного планування, які передбачають побудову можливих варіантів та траєкторій модернізації залежно від різних комбінацій факторів впливу.

Для вивчення процесів цілепокладання та ухвалення рішень в системі регіонального управління використовуються методи когнітивного моделювання, які дозволяють представити ментальні моделі управлінців щодо пріоритетів та механізмів модернізаційної діяльності у вигляді орієнтованих графів. Побудова та аналіз когнітивних карт сприяє структуруванню та формалізації уявлень керівників про цілі, засоби, ризики та наслідки управлінського впливу на регіональні системи, виявленню зон згоди та розбіжностей у поглядах на зміст модернізації. Для визначення значимості різних варіантів та сценаріїв модернізації використовуються методи експертного оцінювання, що базуються на узагальненні думок висококваліфікованих фахівців у сфері регіонального управління [55].

Ефективність наукових досліджень модернізаційних процесів у сфері публічного управління регіональним розвитком значною мірою визначається повнотою та якістю їх інформаційного забезпечення. Інформаційна база дослідження являє собою сукупність документальних джерел, баз даних, інформаційних ресурсів та сервісів, що використовуються для отримання, накопичення, обробки та систематизації фактичних відомостей про стан та тенденції модернізації регіонального управління. Формування адекватної інформаційної бази дозволяє забезпечити репрезентативність та достовірність вихідних даних, обґрунтованість теоретичних висновків та практичних рекомендацій дослідження.

Інформаційна основа вивчення процесів модернізації регіонального управління інтегрує достовірні відомості з різних джерел – офіційних документів, статистичних матеріалів, аналітичних звітів, результатів соціологічних досліджень, експертних оцінок тощо. Поєднання формалізованої, документально підтвердженої інформації з неформальними даними, що відображають суб'єктивні судження та позиції учасників модернізаційних процесів, дає можливість скласти об'єктивну та всебічну картину трансформаційних зрушень в системі регіонального управління [53]. При цьому особливого значення набуває перевірка інформації на достовірність, усунення суперечностей між даними з різних джерел.

Важливий масив інформації для дослідження модернізації публічного управління на регіональному рівні міститься в офіційних документах органів державної влади та місцевого самоврядування – законах, указах, постановах, розпорядженнях, програмах та стратегіях розвитку. Аналіз нормативно-правової бази дозволяє виявити інституційні рамки та цільові орієнтири модернізаційних перетворень, оцінити відповідність національного законодавства європейським стандартам та кращим світовим практикам. Крім того, вивчення програмних документів розвитку окремих регіонів (стратегій, програм, проєктів) дає можливість визначити пріоритети та механізми їх модернізації з урахуванням місцевих особливостей та потреб

[58]. При роботі з офіційними документами особливого значення набуває змістовний аналіз, спрямований на виявлення ключових ідей та положень, оцінку їх узгодженості та реалістичності.

Цінним джерелом фактичної інформації про стан та динаміку розвитку системи регіонального управління слугують статистичні матеріали. В Україні збирання та узагальнення статистичних даних у розрізі регіонів здійснюється Державною службою статистики та її територіальними органами відповідно до затвердженого переліку показників. Офіційні статистичні публікації містять відомості про рівень та якість життя населення регіонів, параметри соціально-економічного розвитку, структуру органів влади та мережу надання публічних послуг тощо. Ці дані використовуються для побудови рейтингів та проведення типологізації регіонів, виявлення диспропорцій та асиметрій їх розвитку, моделювання взаємозв'язку між управлінськими впливами та результатами функціонування територій [54].

Регулярну інформацію про перебіг реформ у сфері регіонального управління та місцевого самоврядування можна почерпнути зі щорічних звітів центральних органів виконавчої влади, відповідальних за формування та реалізацію державної регіональної політики (Міністерства розвитку громад та територій, Міністерства економіки тощо). Аналітичні звіти та доповіді, підготовлені експертами провідних think tanks також дають змогу відслідкувати основні тренди, досягнення та проблеми модернізації системи регіонального управління [59]. Ці джерела зазвичай містять конкретні кейси та приклади впровадження кращих вітчизняних та зарубіжних практик організації управлінської діяльності на регіональному та місцевому рівнях.

При дослідженні інституційних, нормативно-правових та процедурних аспектів модернізації важливими джерелами інформації виступають положення про структурні підрозділи органів влади, регламенти, протоколи засідань, інші документи, що регулюють організацію діяльності регіональних та місцевих адміністрацій, правила та порядок вироблення, ухвалення і контролю управлінських рішень. Аналіз цих документів дає можливість

реконструювати реальний процес функціонування управлінських структур, виявити ступінь їх відповідності новим суспільним запитам та викликам. Важливо при цьому зіставляти формально задекларовані норми та процедури прийняття рішень з їх фактичним дотриманням та реалізацією на практиці [58].

Якісну неформалізовану інформацію про уявлення, погляди та преференції учасників модернізаційних перетворень можна отримати з соціологічних досліджень, що базуються на методах анкетних опитувань, глибинних інтерв'ю, фокус-групових дискусій тощо. Узагальнена думка населення, публічних службовців, представників громадянського суспільства щодо проблем та результатів реформування системи регіонального управління відображається у відповідних аналітичних звітах. Соціологічні виміри дають змогу оцінити рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг, визначити очікування та настрої основних стейкхолдерів, виявити латентні конфлікти та суперечності модернізації [60]. Достовірність та об'єктивність соціологічної інформації залежить від коректності формулювання питань, дотримання процедур формування вибіркової сукупності та обробки отриманих відповідей.

Вагомим інформаційним підґрунтям дослідження модернізаційних зрушень у регіональному управлінні слугують експертні оцінки та висновки авторитетних фахівців – науковців, аналітиків, консультантів, практиків публічного адміністрування. Шляхом проведення експертних опитувань, надсилання запитів, вивчення аналітичних записок та публічних виступів можна почерпнути унікальну інформацію про оцінку стану та проблем реформування системи регіонального управління «зсередини», з точки зору безпосередніх учасників управлінських процесів. Перевагою експертної інформації є її концептуальність, системність, практична спрямованість. Водночас, робота з експертними судженнями вимагає їх критичного аналізу, співставлення з реальними фактами та показниками функціонування системи [61].

З розвитком цифрових технологій зростає значення електронних баз даних та інформаційних ресурсів у проведенні досліджень процесів модернізації регіонального управління. Офіційні веб-сайти органів влади, інтегровані інформаційно-аналітичні системи, портали відкритих даних надають on-line доступ до великих масивів інформації про різні аспекти функціонування та трансформації регіональних управлінських систем. Дослідники відзначають роль геоінформаційних систем та технологій для візуалізації просторових даних про параметри розвитку територій, оцінки ефективності співвідношення управлінських рішень та одержуваних результатів в територіальному розрізі [62]. Використання цих інформаційних систем дозволяє підвищити оперативність та достовірність даних, забезпечити їх багаторазове використання для різних аналітичних завдань.

Поряд з цим, інформаційне забезпечення досліджень модернізації регіонального управління не обмежується роботою з готовими базами даних, а передбачає також самостійний збір необхідних відомостей науковцем з використанням методів спостереження, опитування, контент-аналізу документів, експерименту тощо. У процесі польових досліджень науковець накопичує та узагальнює емпіричний матеріал про реальні управлінські практики в органах регіональної влади – плани та звіти, ділове листування, матеріали засідань, нарад, семінарів, результати обстежень, інспекцій, громадських обговорень. Фіксація таких матеріалів дослідником у формі протоколів, щоденників, таблиць систематизації даних збагачує джерельну базу вивчення процесів модернізації, наближає його результати до управлінських реалій [33].

Дослідження модернізаційних перетворень у сфері публічного управління регіональним розвитком вимагає розробки цілісної концептуальної моделі, яка визначає логіку наукового пошуку, послідовність та змістовне наповнення основних пізнавальних процедур. Концептуальна модель являє собою теоретичну конструкцію, що відображає авторське бачення сутності, структури та закономірностей досліджуваного об'єкта, а

також принципи та гіпотези його вивчення. Вона слугує своєрідною «дорожньою картою» дослідження, інтегруючи його методологічні, теоретичні та інструментальні компоненти. Побудова концептуальної моделі сприяє чіткому окресленню предметного поля наукової розвідки, забезпечує системність та цілеспрямованість аналітичних процедур, створює передумови для отримання достовірного наукового результату.

Формування концептуальної моделі дослідження модернізаційних процесів у публічному управлінні регіональним розвитком має враховувати комплексний та міждисциплінарний характер проблеми, органічно поєднувати здобутки управлінської науки, теорії соціальних змін, просторової економіки, регіоналістики. Структуру концептуальної моделі утворюють взаємопов'язані блоки – проблемний, який розкриває сутність та основні характеристики процесу модернізації регіонального управління як об'єкта дослідження, теоретико-методологічний, що визначає поняттєво-категоріальний апарат, принципи та методи дослідження, аналітичний, що характеризує послідовність дослідницьких процедур та очікувані результати на кожному етапі пізнавального процесу [63]. Цілісне бачення змістовних взаємозв'язків між цими блоками дозволяє сформувати адекватну методологічну та інструментальну базу дослідження.

Проблемний блок концептуальної моделі дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком розкриває об'єктивні передумови, сутність та спрямованість модернізаційних перетворень в контексті сучасних суспільних викликів та запитів. Модернізація розглядається тут як процес якісного удосконалення та осучаснення регіонального управління відповідно до потреб забезпечення сталого ендogenous розвитку територій в умовах децентралізації. Метою модернізаційних зусиль є формування ефективної, демократичної та інноваційної системи публічного менеджменту на регіональному рівні, здатної адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища, продукувати цілеспрямовані впливи на соціально-економічні процеси в

інтересах територіальних громад [53]. Концептуалізація модернізаційної проблематики спрямовує увагу дослідника на вивчення комплексу інституційних, структурно-функціональних, процедурних трансформацій в системі регіонального управління.

Теоретико-методологічний блок концептуальної моделі відображає світоглядні та наукові засади дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком. Його ключовим компонентом виступає обґрунтування предмета дослідження, що охоплює найбільш значимі властивості, відношення та процеси, притаманні модернізаційним перетворенням та відображені в системі наукових понять та категорій. До предметного поля дослідження входять цільові, змістовні, організаційні, нормативно-правові, ресурсні, технологічні виміри управлінської модернізації, що розкриваються крізь призму таких понять як «модернізаційна стратегія», «модернізаційний потенціал», «модернізаційні механізми», «модернізаційна інфраструктура», «драйвери модернізації» тощо [64]. Чітке предметне фокусування є необхідною передумовою концептуальної цілісності дослідження.

Теоретико-методологічний блок концептуальної моделі визначає також принципи та методи дослідження модернізаційних процесів. До провідних принципів зазвичай відносять об'єктивність, всебічність та комплексність вивчення модернізації як складного та багатоаспектного явища, цілісність розгляду системи регіонального управління в єдності її структурних та функціональних характеристик, динамізм аналізу трансформаційних змін та тенденцій, поєднання описовості та пояснення, теоретичного та емпіричного рівнів пізнання [65]. Обґрунтування методології має поєднувати загальнонаукові та спеціальні методи дослідження – системного та функціонального аналізу, порівняння, моделювання, сценарного прогнозування, експертних оцінок, соціологічних опитувань тощо.

Аналітичний блок концептуальної моделі розкриває внутрішню логіку та послідовність процедур дослідження модернізації публічного управління

регіональним розвитком. Дослідницький цикл доцільно розмежовувати на кілька етапів: проблемно-постановочний, спрямований на визначення актуальності, мети та завдань дослідження, аналітико-пошуковий, що передбачає збір та систематизацію теоретичної і фактологічної інформації за проблематикою модернізації регіонального управління, концептуально-моделюючий, орієнтований на розробку описових та прогностичних моделей модернізації, емпірично-верифікаційний, що забезпечує перевірку висунутих теоретичних положень [48]. Змістовне наповнення етапів та критерії і форми представлення очікуваних результатів визначаються специфікою досліджуваної проблеми.

Важливим елементом методологічного апарату дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком є гіпотези, тобто наукові припущення щодо сутності, закономірностей та провідних детермінант модернізаційних перетворень, які потребують теоретичного обґрунтування та емпіричної перевірки. Гіпотези відображають ймовірнісний характер наукового пізнання, даючи попередні відповіді на питання про природу та чинники досліджуваного явища. Обґрунтування гіпотез спирається як на аналіз теоретичних концепцій та підходів до вивчення модернізаційних процесів, так і на узагальнення емпіричних фактів та тенденцій трансформації управлінських систем. Перевірка гіпотез здійснюється шляхом зіставлення їх з об'єктивними даними, результатами спостережень, вимірювань, експериментів, досвідом практичної діяльності.

Головною гіпотезою дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком доцільно визначити припущення про те, що в умовах динамічних суспільних змін та зростання регіональної конкуренції ефективне публічне управління територіями можливе лише на основі комплексного оновлення цільових, структурно-функціональних, нормативно-правових, ресурсних, кадрових, інструментально-технологічних засад та механізмів управлінського впливу відповідно до кращих світових стандартів та практик. Ця гіпотеза ґрунтується на науковому осмисленні об'єктивної

затребуваності переходу до якісно нового стану системи регіонального управління, здатного забезпечити стійкий саморозвиток територій в ситуації невизначеності, різноманіття та швидкої змінюваності глобального контексту публічної політики.

Важливою гіпотезою дослідження є припущення щодо пріоритетності впливу на процеси модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні таких детермінуючих факторів як децентралізація влади, цифровізація адміністративної діяльності, утвердження суспільних цінностей деліберативної демократії. Делегування владних повноважень та фінансових ресурсів на регіональний та місцевий рівень, перехід до електронних форм міжвідомчої взаємодії та надання публічних послуг, посилення горизонтальних комунікацій та партисипативних практик управління виступають ключовими рушіями осучаснення регіонального менеджменту, спрямовуючи його на досягнення цілей сталого та інклюзивного розвитку територій [56]. Перевірка цієї гіпотези передбачає ґрунтовний аналіз впливу визначених факторів на всіх рівнях модернізаційних перетворень – інституційному, організаційному, процедурному, технологічному.

Концептуальною гіпотезою дослідження також можна вважати ідею щодо можливості ефективної модернізації вітчизняної системи публічного управління регіональним розвитком лише на основі синтезу постулатів належного врядування, нового публічного менеджменту та нової регіональної політики, поєднання їх методологічного потенціалу та практичного інструментарію. Ця гіпотеза ґрунтується на міркуваннях про те, що механічне копіювання зарубіжних підходів до управлінського реформування, орієнтація на одну домінуючу управлінську доктрину без врахування регіональної специфіки та суспільно-історичного контексту країни є безперспективним. Успішна модернізація вимагає адаптивного поєднання принципів демократичності, підзвітності, транспарентності публічного адміністрування з інструментами підвищення його економічності, результативності, сервісної спрямованості [32]. Доведення цієї гіпотези

потребує розробки оригінальних концептуальних моделей модернізації регіонального управління на вказаних методологічних засадах.

Однією з прикладних гіпотез дослідження виступає припущення про залежність дієвості та сприйняття управлінських інновацій, глибини та масштабів модернізаційних змін в органах регіонального управління від ступеня залученості основних регіональних стейкхолдерів – представників бізнесу, освіти, громадськості до процесів визначення цілей, пріоритетів та механізмів адміністративного реформування. Ця гіпотеза має як теоретичне обґрунтування в концепції публічної цінності М. Мура, доктрині «активуючої держави» Р. Деніга, так і практичне підтвердження досвідом європейських країн, що реалізують модель «відкритого уряду», забезпечуючи співучасть громадян у модернізаційних перетвореннях [67]. Перевірка істинності цієї гіпотези спрямовує дослідника на емпіричний аналіз кращих вітчизняних практик багаторівневого публічно-приватного партнерства у реформуванні територіальних систем управління регіональним розвитком.

Ще однією емпірично орієнтованою гіпотезою дослідження є припущення щодо зв'язку результативності модернізації публічного управління регіональним розвитком з інноваційною компетентністю керівних кадрів регіонального рівня, їх здатністю ефективно застосовувати у професійній діяльності сучасні управлінські підходи та технології на кшталт форсайту, краудсорсингу, бенчмаркінгу, реінжинірингу, проєктного менеджменту тощо. Але використання потенціалу новітніх управлінських інструментів вимагає сформованості у регіональних управлінців специфічного набору знань, навичок та вмінь, а також мотивації до змін та інновацій, готовності до розумного ризику [65,]. Це спонукає до проведення діагностики інноваційного потенціалу персоналу органів регіонального управління, виявлення компетентнісних розривів та обґрунтування шляхів їх подолання засобами сучасних освітніх технологій.

Висновки до першого розділу

1. Проведений аналіз сутності регіонального розвитку як об'єкту публічного управління засвідчив його еволюцію від простого просторового розміщення продуктивних сил до комплексного процесу позитивних змін у соціально-економічній, екологічній та інституційній сферах регіонів. Встановлено, що в сучасних умовах регіональний розвиток характеризується зростанням значення внутрішніх (ендогенних) чинників, посиленням ролі регіонів як самостійних суб'єктів економічних відносин та конкуренції, критичною важливістю інтеграції у світогосподарські процеси та необхідністю ефективної системи управління. Виявлено трансформацію факторів регіонального розвитку від традиційних (географічне положення, природні ресурси) до інноваційних (людський капітал, інноваційна екосистема, смарт-інфраструктура), що потребує відповідної модернізації механізмів публічного управління для забезпечення конкурентоспроможності регіонів у глобальному контексті.

2. Дослідження концептуальних засад модернізації публічного управління регіональним розвитком дозволило обґрунтувати її як системну трансформацію цілей, функцій, структур та механізмів управлінського впливу відповідно до вимог постіндустріального суспільства. Виявлено, що теоретичним підґрунтям модернізації виступає синтез концепцій нового публічного менеджменту, належного врядування та нової регіональної політики, які орієнтують на впровадження ринкових механізмів, принципів транспарентності та партисипативності, розкриття ендегенного потенціалу територій. Встановлено ключові принципи модернізації: законності, субсидіарності, партисипативності, транспарентності, інтегрованості, інноваційності, адаптивності, сталості та інклюзивності, що забезпечують концептуальну цілісність та збалансованість трансформаційних зусиль у регіональному вимірі.

3. Систематизація передумов та факторів модернізації публічного

управління регіональним розвитком виявила їх багатовимірний характер, що охоплює процеси децентралізації влади, ускладнення завдань в умовах глобалізації, реформування публічного управління відповідно до європейських стандартів, цифровізацію та розвиток інформаційного суспільства. Обґрунтовано стратегічні напрями модернізації: впровадження інноваційної моделі управлінської діяльності на засадах нового публічного менеджменту, цифровізацію управлінських процесів, розбудову багаторівневого врядування, інтеграцію принципів смарт-спеціалізації та сталого розвитку, імплементацію доктрини належного демократичного врядування. Визначено очікувані результати модернізації у трьох взаємопов'язаних площинах: підвищення інституційної спроможності системи управління, забезпечення ендогенного саморозвитку регіонів, покращення якості життя населення територій.

4. Розроблена методологія дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком ґрунтується на міждисциплінарному підході, що інтегрує теоретичні та методичні підходи теорії публічного управління, регіоналістики, політології, соціології та економічної науки. Методологічну основу становлять діалектичний, системний, історичний, синергетичний, мережевий, інституційний, процесний та ситуаційний підходи, що забезпечують комплексність та всебічність аналізу модернізаційних процесів. Обґрунтовано використання методів аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування та конкретизації, порівняння, класифікації, стратегічного аналізу, когнітивного моделювання та експертного оцінювання для отримання достовірних наукових результатів щодо сутності, закономірностей та детермінант модернізації регіонального управління.

5. Формування інформаційної бази дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком потребує інтеграції різнотипних джерел: офіційних документів органів влади, статистичних матеріалів, аналітичних звітів, результатів соціологічних досліджень,

експертних оцінок та електронних баз даних. Встановлено необхідність поєднання формалізованої документально підтвердженої інформації з неформальними даними, що відображають суб'єктивні судження учасників модернізаційних процесів. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, геоінформаційних систем, порталів відкритих даних для підвищення оперативності та достовірності інформаційного забезпечення досліджень, що відповідає тенденціям цифровізації публічного управління та розвитку електронного врядування.

6. Концептуальна модель дослідження модернізації публічного управління регіональним розвитком структурована у вигляді взаємопов'язаних блоків: проблемного (розкриває сутність модернізації як процесу якісного удосконалення регіонального управління), теоретико-методологічного (визначає поняттєво-категоріальний апарат, принципи та методи дослідження), аналітичного (характеризує послідовність дослідницьких процедур). Сформульовано ключові гіпотези дослідження: про необхідність комплексного оновлення засад управлінського впливу відповідно до світових стандартів, пріоритетний вплив децентралізації, цифровізації та утвердження цінностей деліберативної демократії, можливість ефективної модернізації на основі синтезу концепцій належного врядування, нового публічного менеджменту та нової регіональної політики, залежність результативності від участі стейкхолдерів та інноваційної компетентності управлінських кадрів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

2.1. Оцінка ефективності публічного управління регіональним розвитком в Україні

Трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні впродовж останніх десятиліть, зумовили суттєві зрушення в регіональному розвитку країни. З одного боку, перехід до ринкової економіки та інтеграція у глобальний економічний простір відкрили нові можливості для розкриття та реалізації потенціалу соціально-економічного розвитку регіонів на основі ефективного використання їх конкурентних переваг та ресурсів. З іншого боку, структурні зміни в економіці, кризові явища, політична нестабільність та зовнішня агресія загострили міжрегіональні диспропорції, посилили розрив у рівнях та якості життя населення різних територій.

Як свідчать дані Державної служби статистики України, впродовж 2010-2020 років спостерігалась нерівномірна динаміка основних показників соціально-економічного розвитку регіонів. Зокрема, за цей період сукупний обсяг валового регіонального продукту (ВРП) України в фактичних цінах зріс з 1082,6 млрд грн до 4194,1 млрд грн, тобто в 3,9 рази. Однак темпи зростання ВРП суттєво варіювались за регіонами – від 2,5 рази у Луганській області до 4,4 рази у Київській області. За підсумками 2020 року лідерами за обсягом ВРП були м. Київ (23,4% від загальноукраїнського показника), Дніпропетровська (10,5%), Харківська (6,3%), Київська (5,9%) та Донецька (5,2%) області. Натомість найменший внесок у формування ВРП України мали Чернівецька (1,0%), Луганська (0,9%) та Тернопільська (1,4%) області.

Важливим індикатором рівня економічного розвитку регіонів є показник ВРП у розрахунку на одну особу. У 2020 році середній показник

ВРП на душу населення по Україні становив 100,47 тис. грн, що у 3,4 рази перевищило рівень 2010 року. Однак і за цим показником спостерігались значні міжрегіональні відмінності. Зокрема, найвищий рівень ВРП на одну особу був зафіксований у м. Києві (283,37 тис. грн), Полтавській (150,10 тис. грн), Дніпропетровській (122,36 тис. грн) та Київській (112,84 тис. грн) областях, тоді як у Луганській, Донецькій та Чернівецькій областях він був більш ніж удвічі нижчий за середньоукраїнський показник. Розрив між максимальним та мінімальним значеннями ВРП на одну особу за регіонами України у 2020 році становив 6,4 рази [24].

Диференціація регіонів України за рівнем економічного розвитку зумовлена низкою чинників, серед яких: різна галузева структура економіки та спеціалізація регіонів; асиметрія у забезпеченості природними, виробничими, інфраструктурними ресурсами; нерівномірність інвестиційної активності та інноваційного потенціалу територій; відмінності у підприємницькому кліматі та якості людського капіталу. Історично сформовані диспропорції економічного розвитку регіонів в умовах ринкової трансформації не лише не були подолані, але й значною мірою посилились під впливом процесів деіндустріалізації, зниження конкурентоспроможності традиційних галузей спеціалізації старопромислових регіонів, посилення дивергентних тенденцій [22].

Ще більш глибокою є диференціація регіонів України за показниками соціального розвитку. Зокрема, за даними Державної служби статистики, у 2020 році співвідношення регіонів із найвищим та найнижчим рівнями заробітної плати становило 2,2 рази (м. Київ і Чернігівська обл. відповідно), а за рівнем безробіття – 1,8 рази (Харківська і Луганська обл.). Суттєвими є регіональні відмінності і за показниками якості життя населення. Так, за даними інтегральної оцінки ПРООН, найвищі значення індексу людського розвитку у 2019 році мали Харківська обл. (0,814), м. Київ (0,797) та Закарпатська обл. (0,779), а найнижчі – Кіровоградська (0,714), Житомирська (0,724) та Херсонська (0,727) області [24].

Регіональна диференціація рівня та якості життя відображає асиметричність впливу процесів економічної трансформації на соціальний розвиток різних типів територій. Найбільш успішними у подоланні наслідків економічної кризи та адаптації до нових умов виявились високоурбанізовані регіони з диверсифікованою економікою та інноваційним потенціалом (м. Київ, Харківська, Дніпропетровська обл.), прикордонні регіони із високою інтенсивністю зовнішньоекономічних зв'язків (Закарпатська, Львівська обл.), регіони зі значним рекреаційно-туристичним потенціалом (Одеська, Херсонська обл.). Натомість монофункціональні старопромислові регіони (Луганська, Донецька обл.), периферійні аграрні регіони (Чернігівська, Кіровоградська обл.), території з обмеженими ресурсами розвитку (Житомирська, Волинська обл.) переживають тривалу стагнацію та демонструють ознаки «застиглої бідності» [22].

Негативним наслідком зростання регіональної диференціації в Україні є погіршення соціальної структури та посилення поляризації простору за критеріями доходів, зайнятості, доступу до соціальних послуг. За даними Державної служби статистики, за період 2010-2020 років частка населення із середньодушовими доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму зросла з 8,6% до 23,2%, при цьому в окремих депресивних регіонах (Луганська, Донецька обл.) вона сягає 45-50%. Натомість у м. Києві, Київській, Запорізькій областях цей показник не перевищує 10-12% [69]. Збереження глибокого розриву в рівні життя та соціального забезпечення між регіонами-лідерами та депресивними територіями загрожуює посиленням соціальної напруженості, маргіналізацією значної частини населення, девальвацією людського капіталу цих територій.

Аналіз динаміки основних показників соціально-економічного розвитку регіонів України свідчить про наявність стійких міжрегіональних диспропорцій, які мають тенденцію до посилення під дією кризових явищ. Асиметрії регіонального розвитку проявляються в економічній, соціальній та інших сферах і призводять до поглиблення розриву в рівні та якості життя

населення «регіонів-лідерів» та депресивних територій, формування зон «застиглої бідності» з обмеженими перспективами розвитку. Це актуалізує завдання активізації державної регіональної політики, спрямованої на пом'якшення диспропорцій, підтримку проблемних територій, стимулювання їх саморозвитку на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу. Відповідні механізми та інструменти мають носити диференційований характер з урахуванням унікальних проблем та конкурентних переваг кожного регіону.

При цьому оцінювання ефективності публічного управління регіональним розвитком є важливою передумовою для обґрунтування управлінських рішень, коригування цілей та механізмів регіональної політики, підвищення її адресності та результативності. Воно передбачає формування системи індикаторів та критеріїв, які дозволяють комплексно та об'єктивно охарактеризувати стан розвитку регіонів, виявити ключові проблеми та диспропорції, оцінити вплив регулюючих заходів на динаміку регіональних процесів. Науково обґрунтована система індикаторів має відповідати таким основним вимогам, як повнота та комплексність, інформаційна доступність, вимірюваність, можливість просторово-часових порівнянь, чутливість до зміни умов, зрозумілість та сприйняття для користувачів [28].

У вітчизняній та зарубіжній практиці регіонального управління використовуються різні підходи до формування індикаторів та критеріїв оцінювання ефективності регіональної політики. Традиційно основний акцент робиться на економічних індикаторах, які відображають динаміку та структуру валового регіонального продукту (ВРП), показники продуктивності праці, інвестиційної та інноваційної активності, зовнішньоекономічної діяльності регіонів. Зокрема, в Україні щорічний моніторинг та оцінка соціально-економічного розвитку регіонів здійснюється Міністерством розвитку громад та територій України за 64 показниками, згрупованими за 12 напрямками. Результати оцінювання використовуються

для визначення депресивних територій, які потребують державної підтримки, розподілу субвенцій та дотацій з державного бюджету, коригування регіональних стратегій та програм розвитку [71].

Водночас, багато дослідників наголошують на необхідності більш комплексного та збалансованого підходу до оцінювання ефективності регіонального розвитку, який би враховував не лише економічні, але й соціальні, екологічні, інституційні аспекти функціонування регіональних систем. Зокрема, науковці пропонують доповнити традиційні економічні індикатори показниками якості життя населення (тривалість життя, рівень освіти, доходи та витрати домогосподарств, житлові умови тощо), екологічної безпеки (обсяги викидів забруднюючих речовин, площа природоохоронних територій, утворення відходів тощо), розвитку громадянського суспільства (кількість громадських організацій, рівень участі населення у місцевих виборах, громадських слуханнях тощо). Це дозволить більш системно та різнобічно оцінити прогрес регіонів на шляху сталого розвитку [30].

Заслуговує на увагу підхід до оцінювання ефективності регіонального розвитку на основі концепції територіального капіталу, який інтегрує економічні, соціальні, екологічні та інституційні активи території. Науковці визначають територіальний капітал як сукупність локалізованих активів – природних, людських, штучних, організаційних, реляційних та когнітивних, які складають конкурентний потенціал регіону. До компонентів територіального капіталу він відносить географічне розташування, розмір, фактори виробництва, клімат, традиції, природні ресурси, якість життя; соціальний капітал – людський капітал, культурний капітал, реляційний капітал, інститути; агломераційні ефекти, кластери, бізнес-мережі, масштаби ринку праці, кооперацію між фірмами, інноваційну синергію; інфраструктурне забезпечення – транспортні мережі, телекомунікації, екологічну інфраструктуру [31]. На відміну від традиційних ресурсоорієнтованих моделей, даний підхід акцентує увагу на якості та

синергії взаємодії різних видів активів, їх внеску у забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку регіону.

В Європейському Союзі для оцінки ефективності регіональної політики та моніторингу прогресу в досягненні цілей згуртованості використовується комплексна система індикаторів у розрізі економічного, соціального та територіального вимірів. Основними економічними індикаторами є динаміка валового регіонального продукту, показники продуктивності праці та зайнятості, обсяг та структура експорту, витрати на дослідження та інновації, розвиток транспортної інфраструктури. Соціальний вимір згуртованості оцінюється за показниками зайнятості та безробіття, рівнем освіти та професійного навчання, структурою доходів та витрат домогосподарств, рівнем бідності та соціального відчуження, станом здоров'я населення. Територіальна згуртованість вимірюється за критеріями доступності регіонів, розвитку транспортних та комунікаційних мереж, якості навколишнього середовища, поширення цифрових технологій тощо. Значна увага приділяється також оцінці інституційної спроможності та ефективності систем публічного управління за індикаторами державних витрат, якості надання публічних послуг, контролю корупції, врядування, залученості стейкхолдерів тощо [6].

Окремої уваги заслуговують індикатори та критерії оцінювання ефективності механізмів публічного управління регіональним розвитком. Зокрема, для програмно-цільових інструментів (стратегій, програм, проєктів) використовуються індикатори досягнення цільових орієнтирів, джерел та обсягів фінансування, показники продуктивності (кількість створених робочих місць, залучених інвестицій) та результативності (вплив на соціально-економічну ситуацію в регіоні). Для фінансових механізмів – індикатори обсягів, структури та динаміки бюджетних видатків на цілі регіонального розвитку, показники фінансової автономії та спроможності місцевих бюджетів. Для організаційних механізмів – показники охоплення стейкхолдерів, налагодження комунікацій та співпраці, обміну кращими

практиками, кількість та масштаби підтриманих проєктів. Для нормативно-правових механізмів – індикатори узгодженості та стабільності законодавчої бази, розподілу повноважень між рівнями управління, дотримання принципу субсидіарності [16].

Як можна бачити, сучасні підходи до формування індикаторів та критеріїв оцінювання ефективності публічного управління регіональним розвитком еволюціонують у напрямі забезпечення їх комплексності, збалансованості, орієнтації на цілі сталого розвитку територій. Поряд із традиційними економічними індикаторами зростає увага до вимірювання соціальних, екологічних, інституційних аспектів регіонального розвитку, що відображає зміну суспільних цінностей та пріоритетів. А використання сучасних інформаційних технологій, баз та сховищ даних, ГІС-систем дозволяє суттєво розширити спектр та підвищити якість інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень у сфері регіональної політики.

Ефективність публічного управління регіональним розвитком значною мірою визначається результативністю застосування конкретних механізмів та інструментів регулюючого впливу на соціально-економічні процеси в регіонах. До ключових механізмів, що використовуються органами публічної влади для забезпечення збалансованого розвитку територій, відносять нормативно-правовий, програмно-цільовий, фінансово-економічний, організаційно-інституційний, інформаційно-аналітичний. Кожен з цих механізмів реалізується за допомогою низки специфічних інструментів, що відрізняються за характером дії, об'єктами та методами впливу, очікуваними результатами застосування. Комплексна оцінка дієвості механізмів та інструментів управління регіональним розвитком дозволяє виявити «вузькі місця», розриви та дисфункції регулятивної системи, обґрунтувати шляхи її модернізації відповідно до нових викликів.

В Україні впродовж останніх десятиліть був сформований досить розгалужений нормативно-правовий механізм регулювання регіонального

розвитку, що включає закони, укази, постанови, розпорядження, програмні документи, які визначають цілі, завдання та способи реалізації державної регіональної політики. Головним правовим інструментом цього механізму є Закон України «Про засади державної регіональної політики», ухвалений у 2015 році, який встановлює принципи, пріоритети та механізми стимулювання розвитку регіонів, порядок розроблення та реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій. Водночас, практика застосування цього закону виявила низку прогалин та суперечностей у його положеннях, зокрема щодо інституційного забезпечення регіональної політики, механізмів фінансування проєктів регіонального розвитку, узгодження загальнонаціональних, регіональних та місцевих інтересів тощо [15].

Центральне місце в арсеналі управлінських механізмів займає програмно-цільовий механізм, який реалізується через розробку та імплементацію системи стратегічних, прогнозних та програмних документів регіонального розвитку на довго-, середньо- та короткострокову перспективу. Ключовими інструментами цього механізму є Державна стратегія регіонального розвитку України, регіональні стратегії розвитку областей, програми та проєкти їх реалізації, цільові програми подолання депресивності окремих територій. Разом з тим, аналіз результативності застосування програмно-цільового механізму в Україні свідчить про наявність суттєвих проблем, пов'язаних із забезпеченням взаємоузгодженості стратегічних та програмних документів різних рівнів, декларативністю багатьох планових показників, відсутністю чітких критеріїв оцінки досягнення цілей, дефіцитом фінансових ресурсів для реалізації запланованих заходів [17].

Дієвість фінансово-економічного механізму управління регіональним розвитком визначається ефективністю застосування інструментів бюджетного фінансування, податкового стимулювання, інвестиційної та інноваційної підтримки, створення преференційних режимів господарювання

в регіонах. В Україні основними джерелами фінансування потреб регіонального розвитку є кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), субвенції та дотації з державного бюджету, власні доходи місцевих бюджетів. Однак, як відзначають фахівці, існуючий рівень бюджетного забезпечення часто не відповідає реальним потребам регіонів, а механізми розподілу коштів ДФРР та субвенцій залишаються непрозорими та політично вмотивованими. Водночас, потенціал податкових та інших економічних важелів стимулювання регіонального розвитку використовується недостатньо через обмеженість фінансових можливостей держави, відсутність гнучкого підходу до встановлення податкових преференцій тощо [72].

Організаційно-інституційний механізм публічного управління регіональним розвитком передбачає формування системи інституцій, що забезпечують реалізацію регіональної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях. В Україні до таких інституцій відносяться: Міністерство розвитку громад та територій, профільні комітети Верховної Ради, агенції регіонального розвитку, асоціації та об'єднання органів місцевого самоврядування. Водночас, багато дослідників вказують на проблеми неузгодженості повноважень та дублювання функцій між різними інституціями, недостатню дієвість агенцій регіонального розвитку та їх залежність від позиції місцевих еліт, брак координації та синергії в діяльності центральних та регіональних структур. Як наслідок, інституційне середовище регіонального розвитку залишається фрагментованим та нестабільним, не забезпечуючи належних стимулів для активізації економічної активності на місцях [73].

Інформаційно-аналітичний механізм управління регіональним розвитком реалізується через систему збору, обробки та надання органам публічної влади релевантної інформації щодо стану та динаміки соціально-економічних процесів у регіонах. Його ключовими інструментами є моніторинг показників регіонального розвитку, функціонування

регіональних інформаційно-аналітичних центрів, геоінформаційних систем, баз даних та знань. На жаль, в Україні використання потенціалу інформаційних технологій для підвищення якості управлінських рішень у сфері регіонального розвитку залишається обмеженим через недосконалість статистичної бази, нестачу фінансових ресурсів для створення сучасної інформаційної інфраструктури, недостатню цифрову компетентність управлінців. Як наслідок, більшість рішень у сфері регулювання регіонального розвитку приймаються в умовах інформаційної невизначеності, без належного обґрунтування їх доцільності та прогнозування наслідків [66].

Слід відзначити, що в Україні поступово запроваджуються й інноваційні інструменти стимулювання регіонального розвитку, що довели свою ефективність у європейській практиці. Йдеться, зокрема, про контракти щодо розвитку регіонів та територій пріоритетного розвитку, які передбачають спільне фінансування проєктів регіонального та місцевого розвитку з державного, місцевих бюджетів та приватних джерел на основі принципів прозорості та підзвітності. В рамках секторальної підтримки ЄС в Україні також реалізуються проєкти міжнародної технічної допомоги, спрямовані на інституційний розвиток регіонів, впровадження інструментів «розумної спеціалізації», розвиток міжрегіонального та транскордонного співробітництва. Разом з тим, масштаби використання цих прогресивних інструментів поки що недостатні для істотного впливу на процеси регіонального розвитку [52].

Невід’ємним компонентом системи публічного управління регіональним розвитком є моніторинг та оцінювання результативності реалізації регіональних стратегій та програм як інструментів досягнення цілей державної регіональної політики. Моніторинг являє собою систематичну діяльність з відстеження стану виконання стратегічних та програмних документів, спрямовану на забезпечення підзвітності та прозорості діяльності органів влади. Оцінювання передбачає періодичний

аналіз ступеня досягнення запланованих цілей та індикаторів, визначення факторів успіху чи невдач, обґрунтування необхідності коригування регіональних стратегій та програм. Проведення моніторингу та оцінювання дозволяє підвищити ефективність використання обмежених ресурсів, мінімізувати відхилення фактичних результатів від очікуваних, покращити якість прийняття управлінських рішень у сфері регіонального розвитку [15].

В Україні правові та методичні засади моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій та програм визначаються постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «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». Цей документ встановлює єдині підходи та процедури оцінювання прогресу виконання стратегій розвитку регіонів та планів заходів з їх реалізації, визначає критерії оцінювання успішності досягнення стратегічних та операційних цілей. Моніторинг реалізації регіональних стратегій проводиться щороку, а оцінка результативності – один раз на три роки із застосуванням методів соціологічних досліджень та експертних оцінок [74].

Разом з тим, практика застосування передбачених постановою підходів до моніторингу та оцінювання регіональних стратегій виявила низку проблемних моментів, що знижують об'єктивність та дієвість цих інструментів. Зокрема, в більшості регіонів України процеси розробки регіональних стратегій та проведення моніторингу і оцінки їх виконання носять формальний та закритий характер, без реального залучення громадськості та незалежних експертів. При формулюванні стратегічних та оперативних цілей часто застосовуються нечіткі та неоднозначні формулювання, відсутні конкретні кількісні критерії та індикатори вимірювання прогресу. Звіти про результати моніторингу та оцінки нерідко мають описовий характер, зосереджені на позитивних аспектах, уникають конструктивної критики та констатації проблем [75].

На недосконалість вітчизняної практики моніторингу та оцінювання регіональних стратегій дослідники вказують, відзначаючи відсутність взаємозв'язку між отриманими результатами оцінки та прийняттям подальших управлінських рішень щодо коригування стратегічних пріоритетів та механізмів регіонального розвитку. Відсутність усталеної системи зворотного зв'язку та організаційного навчання призводить до дублювання типових помилок у розробці та реалізації стратегій різних регіонів, ігнорування сучасних викликів та можливостей розвитку територій. Це актуалізує завдання запровадження більш гнучких та інноваційних підходів до моніторингу та оцінювання на основі кращого європейського досвіду, зокрема застосування методів бенчмаркінгу, форсайту, краудсорсингу, імітаційного моделювання тощо [76].

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що в країнах ЄС оцінювання результативності регіональних стратегій здійснюється з дотриманням таких ключових принципів як обов'язковість, комплексність, транспарентність та інклюзивність. Як підкреслюють автори аналітичної доповіді «Підходи до оцінювання стратегій регіонального розвитку і проектів регіонального значення», в європейській практиці широко використовуються методи оцінки *ex-ante* (попередньої), *on-going* (поточної) та *ex-post* (підсумкової), які дозволяють відстежувати весь «життєвий цикл» стратегії та своєчасно реагувати на відхилення. Окрім показників результативності, що характеризують ступінь досягнення запланованих цілей, застосовуються також індикатори «валового ефекту» стратегій, що відображають їх вплив на загальну динаміку розвитку регіонів – динаміку ВРП, інвестицій, зовнішньої торгівлі, зайнятості, доходів населення тощо [77].

Значна увага приділяється також оцінюванню довгострокового впливу регіональних стратегій на сталий розвиток територій. Зокрема, при проведенні стратегічної екологічної оцінки (СЕО) аналізуються потенційні наслідки реалізації стратегії для довкілля та здоров'я населення, визначаються заходи щодо запобігання та мінімізації негативних впливів,

індикатори моніторингу стану навколишнього середовища в регіоні. Зростає застосування гендерно-орієнтованих підходів до оцінки регіональних стратегій, що передбачають визначення їх внеску у забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, подолання гендерних розривів у доступі до ресурсів розвитку територій. Для оцінювання інклюзивності стратегій розвитку використовуються показники впливу на найбільш вразливі групи населення – осіб з інвалідністю, молодь, внутрішньо переміщених осіб, мешканців сільських територій тощо [28].

Для підвищення об'єктивності та транспарентності оцінювання регіональних стратегій в європейських країнах активно використовуються механізми зовнішнього оцінювання, що передбачають залучення незалежних експертів, представників громадськості та бізнесу, міжнародних організацій. Як свідчить досвід Польщі, проведення зовнішнього оцінювання дозволяє уникнути проявів упередженості та формалізму, властивих відомчому контролю, підвищити рівень довіри та співпричетності стейкхолдерів до процесів стратегічного планування. При цьому особливого значення набувають інституційна незалежність експертів, чіткість та зрозумілість методології і критеріїв оцінювання, інклюзивність процедур залучення зацікавлених сторін, зворотний зв'язок між результатами оцінки та удосконаленням регіональної політики [78].

Корисним для України є також досвід європейських країн щодо створення спеціалізованих структур, відповідальних за організацію та проведення моніторингу і оцінювання регіональних стратегій та програм. Так, у Великій Британії функціонує мережа Спостережних центрів регіонального розвитку, що на системній основі здійснюють збір інформації, оцінку впливу політики на розвиток окремих територій, ідентифікацію регіональних проблем та викликів. У Франції діє Національна Рада з оцінювання, яка є незалежним колегіальним органом, що проводить тематичні оцінювання регіональних стратегій та програм на основі зовнішнього аудиту та фахових експертиз. Створення подібних

інституційних механізмів в Україні дозволило б забезпечити безперервність та координацію процесів моніторингу та оцінювання, підвищити рівень методологічної підтримки стратегічного планування регіонального розвитку [15]. Позитивний зарубіжний досвід свідчить про необхідність системного впровадження процедур стратегічного моніторингу та оцінки розроблення регіональних стратегій, дотримання принципів обов'язковості, комплексності, транспарентності та інклюзивності цих процедур.

Публічне управління регіональним розвитком також значною мірою зумовлюється інституційною спроможністю органів влади різних рівнів формувати та реалізовувати державну регіональну політику, забезпечувати досягнення стратегічних пріоритетів та цілей розвитку територій. Інституційна спроможність характеризує здатність управлінських структур виконувати покладені на них функції та завдання, надавати якісні публічні послуги, реагувати на виклики зовнішнього середовища. Вона охоплює різні виміри функціонування інституцій – нормативно-правовий, організаційний, ресурсний, кадровий, технологічний тощо. Зміцнення інституційної спроможності органів влади виступає одним з ключових пріоритетів модернізації системи територіальної організації влади в Україні, передумовою підвищення дієвості управлінського впливу на процеси регіонального розвитку [49].

Аналіз інституційної спроможності вітчизняних органів публічного управління у сфері регіонального розвитку потребує оцінки відповідності їх організаційної структури та функцій сучасним потребам реалізації державної регіональної політики. В Україні протягом тривалого часу спостерігалась розпорошеність повноважень у цій сфері між різними центральними органами виконавчої влади, нечіткість розподілу завдань між загальнонаціональним, регіональним та місцевим рівнями управління. Утворення у 2014 році Міністерства розвитку громад та територій України як спеціально уповноваженого органу з питань регіональної політики сприяло певній консолідації управлінських функцій, проте не усунуло дублювання

повноважень з іншими міністерствами та відомствами. Водночас, надмірна централізація регуляторних функцій обмежує ініціативність регіональних та місцевих органів влади у вирішенні проблем територій [70].

Слід вказати і на проблему недостатньої інституційної спроможності органів публічної влади щодо стратегічного планування та прогнозування регіонального розвитку. Чинна практика розроблення регіональних стратегій в Україні переважно орієнтована на формальне виконання вимог законодавства без належного врахування викликів та можливостей розвитку конкретних територій. Процес стратегування носить закритий характер, залишаючи осторонь місцеву владу, бізнес, наукову спільноту та громадськість регіону. Підготовлені в такий спосіб документи часто мають декларативний характер, не підкріплюються реальними фінансовими ресурсами та механізмами реалізації. Регіональні стратегії не завжди кореспондуються з галузевими стратегіями та програмами, пріоритетами діяльності центральних органів виконавчої влади [79].

Обмеженість інституційної спроможності проявляється і в нездатності регіональних органів влади забезпечувати ефективну міжвідомчу координацію та узгодженість управлінських дій у процесі реалізації стратегічних завдань. Утворені відповідно до Закону «Про засади державної регіональної політики» Ради регіонального розвитку в більшості регіонів функціонують формально, не забезпечуючи належної комунікації між структурними підрозділами облдержадміністрацій, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, установами та організаціями. Міжвідомчі робочі групи та комісії з питань реалізації проєктів регіонального розвитку збираються епізодично, а їх рішення часто мають рекомендаційний характер. Також бракує ефективних механізмів узгодження інтересів та пріоритетів розвитку між різними територіальними рівнями в межах регіону [80].

Недостатньо задіяним залишається потенціал агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників між владою, бізнесом та

громадськістю. В Україні правовий статус та функції агенцій регіонального розвитку врегульовані постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку». Ці неприбуткові організації покликані здійснювати стратегічне планування та моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів, розробку та супровід інвестиційних проєктів, надання аналітичних та консультаційних послуг. Втім, на практиці діяльність більшості агенцій обмежується просвітницькими та інформаційними функціями, тоді як їх реальний вплив на розробку та реалізацію політики є незначним. Причинами цього є брак фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, політична заангажованість керівництва агенцій, слабкість комунікацій з ключовими стейкхолдерами регіонального розвитку [81].

Серйозним викликом для інституційної спроможності регіональних органів влади є незавершеність процесу децентралізації повноважень та ресурсів. Реформа територіальної організації влади в Україні призвела до утворення базового рівня місцевого самоврядування – об'єднаних територіальних громад, які отримали більше повноважень та фінансових ресурсів для вирішення питань місцевого значення. Водночас на регіональному рівні інституційні зміни відбуваються більш повільно, зберігається дуалізм у функціях та структурі обласних державних адміністрацій та обласних рад. Неврегульованими залишаються питання розподілу повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування обласного рівня, координації їх діяльності у сфері стимулювання регіонального розвитку, реалізації спільних проєктів та програм [42].

Зміцнення інституційної спроможності регіональних органів влади безпосередньо пов'язане з розвитком їх кадрового потенціалу. За оцінками експертів, на сьогодні в Україні відсутня цілісна система управління людськими ресурсами в органах публічної влади, орієнтована на залучення професійних та компетентних фахівців у сферу регіонального управління.

Конкурсний відбір на посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування часто носить формальний та непрозорий характер. Бракує дієвих механізмів оцінювання результатів діяльності та стимулювання праці управлінців. Існуюча система професійного навчання не забезпечує формування у службовців сучасних компетентностей у сфері стратегічного планування, проєктного менеджменту, комунікативної взаємодії з громадськістю тощо. Окремою проблемою є висока плинність кадрів та незадовільний рівень матеріального забезпечення працівників, особливо на районному та місцевому рівнях [32].

Суттєвим бар'єром для нарощування інституційної спроможності регіональних органів влади виступає також низький рівень їх цифрової зрілості та готовності до впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Основу сучасної інституційної інфраструктури регіонального управління мають складати цифрові платформи, геоінформаційні системи, бази та сховища даних, інтегровані інформаційні системи, що забезпечують ефективну комунікацію в трикутнику «влада-бізнес-громада». Втім, подібні інструменти використовуються органами регіональної влади досить фрагментарно та безсистемно, часто дублюють одне одного, не завжди відповідають реальним потребам користувачів. Перешкодами на шляху цифрової трансформації регіонального управління є технологічна відсталість, дефіцит фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової компетентності управлінців та готовності населення отримувати електронні послуги [52].

Отже, публічне управління регіональним розвитком в Україні на сучасному етапі характеризується низкою проблемних аспектів та суперечностей, що знижують його результативність та адекватність новим викликам. Комплексний аналіз цих «вузьких місць» у регіональному управлінні є необхідною передумовою для визначення пріоритетів та механізмів його модернізації відповідно до принципів належного врядування та кращих європейських практик. Виявлення інституційних розривів,

структурно-функціональних дисбалансів, ресурсних та компетентнісних обмежень у системі регіонального управління дозволяє обґрунтувати цільові орієнтири, напрями та технології модернізаційних змін, оцінити їх потенційні ризики та наслідки.

Одним з ключових проблемних аспектів публічного управління регіональним розвитком в Україні залишається недосконалість стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях. Розроблені регіональні стратегії та програми часто мають формальний та декларативний характер, не враховують реальні конкурентні переваги та обмеження розвитку територій, не підкріплюються фінансовими ресурсами та дієвими механізмами реалізації. Поширеними недоліками є нечіткість формулювання стратегічних та операційних цілей, брак вимірюваних індикаторів досягнення результатів, копіювання успішних практик інших регіонів без урахування місцевої специфіки. Процес стратегічного планування здебільшого відбувається кулуарно, без залучення регіональних стейкхолдерів, що знижує легітимність ухвалених рішень та мотивацію до їх виконання [59].

Серйозною перешкодою для ефективного публічного управління регіональним розвитком в Україні є незавершеність трансформації територіальної організації влади та місцевого самоврядування на засадах децентралізації. Попри активну фазу добровільного об'єднання територіальних громад у 2015-2020 роках, процес формування спроможного базового рівня місцевого самоврядування в Україні ще не завершено. Подальшого удосконалення потребує законодавче розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади, унормування механізмів співробітництва територіальних громад, зміцнення їх матеріально-фінансової основи. На субрегіональному рівні не подолано інституційну невизначеність районних рад як органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій як місцевих органів виконавчої влади, що породжує дублювання функцій та конкуренцію за обмежені ресурси. Невирішеними

залишаються питання реформування обласного рівня управління [83].

Вагомим викликом для територіального розвитку в Україні виступає дефіцит фінансових ресурсів для виконання самоврядних повноважень та реалізації проєктів розвитку на місцевому рівні. За оцінками експертів, впроваджені заходи бюджетної децентралізації дозволили суттєво наростити власні доходи місцевих бюджетів, водночас зберігається значна диференціація податкоспроможності та фінансової самодостатності територіальних громад. Через розбалансування місцевих бюджетів в умовах пандемії COVID-19 та падіння економічної активності значна їх частина опинилася на межі виживання. Критично недостатніми є обсяги державної підтримки регіонального розвитку через Державний фонд регіонального розвитку та галузеві субвенції, нетранспарентними – формула та процедури розподілу цих коштів на проєкти розвитку територій [17].

Проблемним аспектом регіонального управління в Україні залишається нерозвиненість інституційних інструментів стимулювання місцевого економічного розвитку. Попри ухвалення законів України «Про індустріальні парки», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про співробітництво територіальних громад», масштаби їх практичної імплементації для підтримки локальних економічних ініціатив є незначними. Головними причинами цього є інституційна неспроможність місцевої влади створювати привабливі інвестиційні пропозиції, складність земельних питань, брак податкових та фінансово-кредитних преференцій для учасників індустріальних парків, недосконалість механізмів перерозподілу публічних та приватних ресурсів у рамках муніципальної співпраці. Органи місцевого самоврядування недостатньо користуються інструментами маркетингу та брендингу територій, формування локальних мереж доданої вартості [73].

Збереження макрорегіональних диспропорцій в Україні посилюється через нерозвиненість механізмів міжрегіональної співпраці та інтеграції, здатних мобілізувати ендегенний потенціал розвитку територій. Дослідники справедливо акцентують увагу на інституційній слабкості міжрегіональних

органів та структур, до сфери відповідальності яких належить координація міжтериторіальних і міжсекторальних взаємодій, реалізація проєктів міжрегіонального значення. Чинне законодавство не стимулює регіони до міжрегіональної співпраці, надаючи перевагу механізмам «негативної» конкуренції за ресурси державної підтримки. Бракує фінансових інструментів реалізації проєктів міжрегіонального співробітництва, насамперед державних цільових програм, угод щодо регіонального розвитку, концесій та державно-приватного партнерства. Недостатнім є інформаційний обмін між регіональними суб'єктами щодо потенційних сфер та форматів співпраці [84].

Слабкою ланкою в системі управління регіональним розвитком в Україні залишається інформаційно-аналітичне забезпечення розроблення та реалізації державної регіональної політики. Нинішня система територіальної статистики не дає змоги повною мірою оцінити внесок регіонів у соціально-економічний розвиток країни, виявити структурні зрушення та «точки зростання» на субнаціональному рівні. Гострою є проблема неповноти та неспівставності статистичних даних по ОТГ та районах через часті зміни у територіально-адміністративному устрої. Бракує достовірної інформації щодо фінансово-бюджетних показників, інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності на локальному рівні. Недостатньо використовуються альтернативні методи збору даних – соціологічні дослідження, краудсорсинг, фокус-групи, аналіз «великих даних» та геоінформаційних систем тощо.

Вагомим викликом для модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні виступає недостатній рівень загальнонаціональної та регіональної ідентичності, що заважає досягненню суспільного консенсусу щодо стратегічних орієнтирів розвитку. Слід констатувати нерозвиненість механізмів соціальної інтеграції та політичної консолідації українського суспільства навколо спільних цінностей. В умовах незавершеного процесу націєтворення зберігаються ризики регіонального

сепаратизму та зовнішнього втручання у внутрішні справи держави, що порушують цілісність та стійкість системи публічного управління. Регіональна політика ідентичності, яка б культивувала відчуття належності до єдиної політичної нації з одночасним визнанням регіональної самобутності та різноманіття, досі перебуває на початковій стадії формування [85].

2.2. Дослідження впливу суспільних трансформацій на систему публічного управління регіональним розвитком

Публічне управління регіональним розвитком в Україні здійснюється в контексті фундаментальних суспільних трансформацій, які визначають параметри та спрямованість модернізаційних процесів. Трансформація являє собою складний, багатовимірний процес якісних змін та перетворень економічної, соціальної, політичної, культурної, технологічної та інших сфер суспільного буття, що охоплює базові інститути, відносини та практики. Суспільна трансформація передбачає перехід від однієї системної якості суспільної системи до іншої, що супроводжується структурними, функціональними та ціннісно-нормативними інноваціями. Характерними ознаками трансформаційних процесів є їх нелінійність, багатоваріантність, невизначеність наслідків, поєднання деструктивних та конструктивних компонентів [86].

В Україні системна суспільна трансформація розгортається в руслі переходу від командно-адміністративної до ринкової економіки, від тоталітаризму до демократії, від індустріального до постіндустріального, інформаційного суспільства. Можна виокремити декілька ключових напрямів сучасних трансформаційних змін в українському суспільстві – лібералізацію економічного життя та утвердження відносин вільної конкуренції, демократизацію політичної системи та розвиток громадянського суспільства,

соціокультурну модернізацію на основі цінностей індивідуалізму, інноваційності, відкритості змінам. Водночас слід відзначити інверсійний та гібридний характер цих трансформацій, їх здійснення у формі не послідовної зміни, а химерного поєднання елементів різних суспільних укладів та культурних традицій [87].

Визначальний вплив на динаміку публічного управління регіональним розвитком справляє трансформація економічного базису українського суспільства. Можна охарактеризувати її як рух від директивно-планової економіки з домінуванням державної власності до змішаної економіки на ринкових засадах і принципах вільного підприємництва. Лібералізація цін та зовнішньої торгівлі, приватизація державного майна, формування правових інститутів ринкової економіки створили принципово нове середовище функціонування регіональних економічних систем. З одного боку, розкриття локальних ринків суттєво загостило міжрегіональну конкуренцію за ресурси розвитку, посилило вразливість регіонів до макроекономічних шоків та криз. З іншого боку, включення регіонів у глобальні мережі руху товарів, капіталів, технологій відкрило перед ними нові можливості зміцнення конкурентних переваг та «нішової» спеціалізації на світових ринках [88].

Значний відбиток на процеси регіонального розвитку в Україні накладає трансформація системи соціальних відносин та інститутів. Демонтаж патерналістської моделі соціальної політики, різке розшарування населення за рівнем доходів, поширення соціальної ексклюзії та маргіналізації окремих груп створюють якісно нові соціальні виклики на регіональному рівні. Регіональна влада виявилась неготовою оперативно реагувати на загострення проблем бідності, безробіття, доступу до базових соціальних послуг, особливо в малих містах та сільській місцевості. Водночас, утвердження принципів соціальної справедливості, інклюзії та рівних можливостей як суспільних цінностей актуалізує завдання модернізації механізмів соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, ринку праці на регіональному та місцевому рівнях [89].

Тектонічні зрушення у розвитку регіонів України зумовлює трансформація політичної системи на засадах демократизації, верховенства права та децентралізації влади. Утвердження принципів плюралізму та конкурентності політичного процесу кардинально змінює середовище вироблення та реалізації державної регіональної політики. Зростання політичної ваги регіональних еліт, підвищення їх суб'єктності у відносинах з центральною владою розширює можливості лобіювання специфічних регіональних інтересів, коригування макроекономічних трендів та галузевих пріоритетів відповідно до потреб територій. З іншого боку, посилюються ризики підпорядкування регіональної політики корпоративним інтересам окремих бізнес-груп, популістським гаслам та маніпулятивним технологіям у гонитві за електоральними симпатіями [90].

Українське суспільство переживає глибоку трансформацію ціннісно-культурних засад під впливом глобалізації, інформатизації та секуляризації. Існує суперечливе поєднання в сучасній ціннісній свідомості українців елементів традиціоналізму та модернізму, колективізму та індивідуалізму, патерналізму та лібералізму [91]. В регіональному вимірі проявом ціннісних трансформацій стає конфлікт локальної, регіональної та загальнонаціональної ідентичностей, загострення соціокультурних відмінностей та розколів між урбанізованими та руральними територіями. Утвердження постматеріалістичних цінностей, з одного боку, виступає імпульсом креативізації регіональних економік, зростання ролі культурних та туристичних індустрій у розвитку територій. З іншого боку, ціннісна різноманітність ускладнює досягнення консенсусу щодо стратегічних пріоритетів регіонального розвитку, узгодження регіональних і загальнонаціональних інтересів.

Вагомий вплив на регіональний розвиток в Україні справляє глобальна трансформація технологічного базису на основі інновацій та діджиталізації. Динамічне поширення проривних технологій – від мобільного Інтернету та 3D-друку до штучного інтелекту та блокчейну – кардинально змінює

«правила гри» у конкуренції регіонів за інвестиції, ринки, креативний клас. Перед регіональною владою постають виклики розбудови інноваційних екосистем, цифрової та креативної інфраструктури, орієнтованої на забезпечення технологічного лідерства територій. Залучення в регіони високих технологій вимагає принципової модернізації механізмів їх впровадження та дифузії – від створення мережі наукових та індустріальних парків до запровадження регуляторних «пісочниць» і кластерних форматів організації. Водночас, технологічна трансформація посилює ризики цифрового відставання периферійних регіонів, поглиблення «цифрового розриву» у якості життя та економічних можливостях населення [92].

Комплексні суспільні трансформації, що охопили економічну, соціальну, політичну, культурну та технологічну сфери життєдіяльності в Україні, чинять амбівалентний, різноспрямований вплив на розвиток регіонів. З одного боку, вони розкривають нові можливості та простір для реалізації регіонами свого внутрішнього потенціалу, підвищення якості життя та добробуту територіальних громад. З іншого боку, трансформаційні зміни породжують якісно нові виклики, ризики та загрози стабільності функціонування та збалансованості розвитку регіональних систем. Позитивні та негативні ефекти суспільних трансформацій проявляються в регіональному розрізі нерівномірно, посилюючи асиметрію розвитку територій та актуалізуючи пошук механізмів згладжування міжрегіональних диспропорцій [93].

До позитивних ефектів ринкової трансформації економіки для регіонального розвитку слід віднести підвищення суб'єктності регіонів у реалізації власного економічного потенціалу. Демонтаж централізованої системи директивного планування та розподілу ресурсів суттєво розширив можливості регіонів у визначенні стратегічних пріоритетів та механізмів структурної перебудови регіональних економік. Утвердження принципів фіскальної децентралізації забезпечило зростання власних доходів місцевих бюджетів, підвищило їх інвестиційну спроможність. Лібералізація

підприємницької діяльності сприяла розвитку малого та середнього бізнесу, появі нових «точок зростання» на локальному рівні. Приватизація державних підприємств відкрила шлях до залучення приватного капіталу в модернізацію виробничої та інфраструктурної бази регіонів [94].

Водночас, ринкова трансформація несе в собі і низку потенційних загроз для регіонального розвитку. Так, реалізація неоліберальної моделі трансформації супроводжувалась руйнацією усталених економічних зв'язків між регіонами, деіндустріалізацією та деградацією структуроутворюючих галузей у багатьох з них. Хаотична приватизація призвела до формування неефективної структури власності, поширення рейдерства та монополізації регіональних ринків окремими бізнес-групами. Лібералізація цін та зовнішньої торгівлі загострила проблему низької конкурентоспроможності вітчизняної продукції, звузила можливості імпортозаміщення в регіонах. Збереження сировинної орієнтації експорту консервує технологічну відсталість регіональних економік, посилює їх вразливість до коливань світових цін на сировинних ринках [9].

Трансформація системи соціальних відносин та інститутів має неоднозначні соціальні ефекти для регіонального розвитку в Україні. Перехід до адресних форм соціальної підтримки, запровадження страхових механізмів пенсійного та медичного забезпечення, орієнтація на сучасні стандарти надання соціальних послуг наблизили систему соціального захисту до реальних потреб конкретних громадян та територіальних громад. Утвердження принципів соціального партнерства сприяє узгодженню інтересів роботодавців та найманих працівників, вирішенню трудових конфліктів на регіональних ринках праці. Зміцнення інститутів громадянського суспільства забезпечує дієвий громадський контроль за реалізацією соціальних програм на місцевому рівні [95].

Поряд з тим, трансформація соціальної сфери супроводжується і негативними ефектами для регіонального розвитку. Лібералізація соціально-трудових відносин загострила проблему незахищеності працівників,

поширення нестандартних та нестабільних форм зайнятості у регіонах. Реформування системи пільг та соціальних виплат в умовах бюджетних обмежень призвело до погіршення матеріального становища малозабезпечених верств, звуження доступу до соціальних послуг. Посилення соціальної стратифікації та майнового розшарування населення формує зони концентрованої бідності та соціального неблагополуччя. Комерціалізація соціальної інфраструктури актуалізує проблему просторової доступності освітніх, медичних, соціальних закладів для мешканців віддалених територій.

Демократизація та децентралізація політичної системи здійснює суперечливий вплив на регіональний розвиток в Україні. Розширення повноважень та фінансової автономії органів місцевого самоврядування сприяє оперативному вирішенню локальних проблем з урахуванням інтересів та потреб територіальних громад. Запровадження партисипативних механізмів формування місцевої політики заохочує мешканців до активної участі в управлінні розвитком територій. Вдосконалення правових механізмів захисту прав власності та інтелектуальної власності покращує бізнес-клімат в регіонах [96].

Водночас, політична трансформація пов'язана і з певними ризиками та викликами для регіонального розвитку. Так, домінування популізму та непрозорого лобізму в діяльності регіональних органів влади часто призводить до ухвалення необґрунтованих та волюнтаристських рішень, ігнорування стратегічних пріоритетів територій. Поширення корупційних практик та неформальних домовленостей між регіональними елітами та бізнес-групами деформує конкурентне середовище та інвестиційний клімат регіонів. Загострення регіональних соціокультурних та ідеологічних розколів в умовах політичної конкуренції ускладнює пошук консенсусу щодо цілей та пріоритетів регіональної політики [97].

Трансформація технологічного базису суспільства має неоднозначні наслідки для розвитку регіонів України. Впровадження енергоощадних та

екологічно безпечних технологій дозволяє зменшити деструктивний вплив промислового виробництва на довкілля регіонів. Розвиток цифрової інфраструктури розширює можливості залучення периферійних територій до глобальних інформаційних мереж та ланцюгів створення вартості. Водночас, технологічна трансформація посилює ризики поглиблення «цифрового розриву» між регіонами-лідерами та аутсайдерами, формування зон «креативної депривації» з обмеженим доступом до знань та інновацій [92].

Динамічні суспільні трансформації, які розгортаються в Україні, окрім нових можливостей несуть також серйозні виклики та загрози для збалансованого розвитку регіонів. Ці виклики і загрози мають комплексний, взаємопов'язаний характер і охоплюють економічні, соціальні, політичні, гуманітарні та екологічні аспекти функціонування регіональних систем. Масштаби та гострота трансформаційних викликів в регіональному вимірі залежать від типу регіону, його галузевої спеціалізації, адаптивності до структурних змін, інституційної якості публічного управління та підприємницького середовища. Від здатності регіональних органів влади вчасно ідентифікувати потенційні ризики та загрози, розробити та реалізувати стратегії їх упередження або мінімізації визначальною мірою залежать перспективи сталого розвитку територій в умовах нестабільності та турбулентності зовнішнього середовища [9].

Одним з найбільш гострих викликів для економічної стабільності регіонів виступає поглиблення кризових явищ в традиційних для України індустріальних галузях – вугільній промисловості, металургії, машинобудуванні, хімічній промисловості. Основні причини їх занепаду криються у надмірній енерго- та матеріалоємності виробництва, значному фізичному зношенні та технологічній відсталості основних фондів, низькій конкурентоспроможності продукції на світових ринках. Найбільш болісно криза індустріальної основи вдарила по старопромислових регіонах Сходу та Півдня України, спричинивши різке падіння виробництва, зростання безробіття, погіршення соціального самопочуття населення.

Моноспеціалізація та недиверсифікованість економіки цих регіонів на тлі обмеженості внутрішнього попиту консервують індустріальний уклад та посилюють ризики поширення депресивності на прилеглі території [92].

Серйозною загрозою для соціальної стабільності регіонів є високий рівень бідності значних верств населення. За період ринкової трансформації в Україні істотно зросла глибина та масштаби бідності. Якщо на початку 2000-х років частка населення із середньодушовими доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму становила близько 80%, то у 2019 році – 41,3% [24]. Попри поступове скорочення, рівень бідності в Україні залишається одним з найвищих серед країн Європи. Особливо гострою проблема бідності є для західних областей, сільських депресивних територій та монофункціональних міст, де можливості працевлаштування та доступу до базових соціальних послуг (якісна освіта, медичне обслуговування) вкрай обмежені. Відповідно, ці регіони потребують особливої уваги з боку держави щодо забезпечення гідних соціальних стандартів, модернізації соціальної інфраструктури, реалізації довгострокових програм подолання бідності.

Відчутні загрози для демографічної стабільності регіонів несе інтенсифікація процесів депопуляції та старіння населення. Експерти звертають увагу на невпинне скорочення чисельності населення України впродовж усіх років незалежності – з 51,8 млн осіб у 1990 р. до 41,9 млн осіб у 2021 р. (без урахування тимчасово окупованих територій). Головними чинниками депопуляції виступають низька народжуваність, висока смертність, активізація трудової еміграції, збройний конфлікт на сході України. Найбільших демографічних втрат зазнають аграрні регіони з переважно сільським населенням – Чернігівська, Сумська, Хмельницька, Вінницька, Черкаська області. Поряд із швидким скороченням чисельності тут спостерігається стрімке старіння жителів, що посилює навантаження на системи охорони здоров'я та соціального захисту. Натомість західні прикордонні регіони та великі міста демонструють відносно кращу демографічну ситуацію за рахунок вищої народжуваності та міграційного

припливу населення [98].

Чинником дестабілізації розвитку цілих регіонів в Україні виступає загострення екологічних проблем, що проявляється у прогресуючому забрудненні повітря, водних та земельних ресурсів, знищенні лісових екосистем, утворенні стихійних сміттєзвалищ тощо. Така ситуація значною мірою зумовлена спадщиною екологічно шкідливої індустріалізації радянського періоду, застарілістю очисних споруд та природоохоронної інфраструктури, інертністю та нераціональністю систем природокористування. До зон екологічного лиха належать насамперед старопромислові регіони Донбасу та Придніпров'я – Донецька, Луганська, Дніпропетровська та Запорізька області, де рівні викидів забруднюючих речовин в атмосферу та скидів у водні об'єкти в 2-5 разів перевищують середні по країні. Значних екологічних збитків територіям України завдають також наслідки Чорнобильської катастрофи, безконтрольне вирубування лісів, деградація ґрунтів внаслідок нераціональної аграрної діяльності. Непрофесійне відношення до захисту довкілля веде до погіршення стану здоров'я населення, створює реальні загрози продовольчій безпеці регіонів [99].

Дестабілізуючий вплив на регіональний розвиток здійснює загострення політичних та ідеологічних розколів в українському суспільстві. Соціокультурна неоднорідність та історична сегментація регіонів України, різновекторність геополітичних орієнтацій населення посилюють конфліктність та напруженість всередині регіональних спільнот, послаблюють їх здатність до консолідованих дій. Експлуатація теми мовних, релігійних, етнічних відмінностей у політичній боротьбі, провокування сепаратистських настроїв у ряді східних та південних регіонів посилюють загрози територіальній цілісності та суверенітету держави. Ситуація світоглядної біполярності ускладнює пошук загальнонаціонального консенсусу щодо ключових реформ, підриває довіру суспільства до державних та регіональних органів влади. Замість чинника посилення

внутрішньої єдності регіони часто перетворюються на розмінну монету в геополітичних іграх зовнішніх гравців, які прагнуть дестабілізувати ситуацію в Україні [90].

Особливо складні виклики для регіонального розвитку в Україні породжує триваюча збройна агресія Російської Федерації та окупація частини української території. Анексія Криму та війна на Донбасі призвели не лише до величезних людських жертв та руйнувань, а й порушили усталені господарські зв'язки, транспортні та логістичні ланцюги між регіонами України. Під російською окупацією опинилась значна частина промислового, наукового та рекреаційно-туристичного потенціалу країни. Масштабні потоки внутрішньо переміщених осіб з Криму та Донбасу створюють додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих громад. Перетворення окремих районів Донецької та Луганської областей на арену бойових дій посилює екологічні ризики, пов'язані із затопленням шахт, забрудненням ґрунтів та водойм. Мілітаризація та наближеність до лінії розмежування відлякує інвесторів, унеможливорює реалізацію масштабних проєктів розвитку на цих територіях [73].

Суспільні трансформації, що відбуваються зараз в Україні, також висувають якісно нові вимоги до системи публічного управління регіональним розвитком, її адекватності викликам політичної демократизації, ринкової лібералізації, інформатизації та глобалізації. Нездатність органів влади регіонального та місцевого рівня швидко адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища, ефективно реагувати на запити територіальних громад суттєво звужує їх можливості щодо реалізації потенціалу розвитку територій. Невідповідність діючої системи регіонального управління потребам часу породжує низку дисфункцій та інституційних пасток, що перешкоджають становленню регіонів як повноцінних суб'єктів суспільного розвитку. Подолання цих невідповідностей є ключовим пріоритетом модернізації публічного управління регіональним розвитком на засадах належного врядування та

кращого європейського досвіду [100].

Однією з найбільш гострих проблем, що свідчать про невідповідність діючої системи регіонального управління в Україні вимогам часу, є збереження надмірної централізації повноважень та ресурсів у руках органів виконавчої влади. Попри задекларовану децентралізацію значна частина рішень стосовно регіонального розвитку досі ухвалюється центральними органами влади, а участь регіонів у їх прийнятті часто має формальний характер. Законодавча невизначеність меж повноважень місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, практика делегування повноважень в ручному режимі породжує дублювання функцій, розмиття відповідальності за ухвалені рішення. Відсутність чітких правових механізмів та критеріїв розподілу бюджетних ресурсів між центром та регіонами призводить до непрозорого та суб'єктивного фінансування регіональних проєктів розвитку [101].

Іншим проявом невідповідності діючої системи регіонального управління викликам сучасності є її надмірна забюрократизованість, закритість та непрозорість, корумпованість процедур ухвалення рішень. Нинішня організація діяльності регіональних та місцевих органів влади залишається непрозорою та орієнтованою на захист корпоративних, а не суспільних інтересів. Бракує ефективних механізмів горизонтальної взаємодії між органами влади різних рівнів та залучення представників бізнесу і громадськості до формування стратегій та програм регіонального розвитку. Надання адміністративних послуг в регіонах все ще відбувається за принципом «єдиного вікна», а громадяни позбавлені можливості контролювати якість та оперативність їх надання. Попри певні успіхи у впровадженні електронного урядування, рівень цифровізації адміністративних процесів та процедур в регіонах залишається недостатнім [33].

Критичним викликом для діючої системи публічного управління регіональним розвитком в Україні є низький рівень кадрового потенціалу

органів влади. Структура та зміст вітчизняної системи професійного навчання управлінців не відповідають потребам реформування регіонального та місцевого управління. Бракує модерних навчальних програм з питань стратегічного планування, проєктного менеджменту, інноваційного та кластерного розвитку територій, застосування інтерактивних форм співпраці з громадськістю. Механізми добору персоналу до органів влади за принципом професіоналізму та відкритого конкурсу все ще не стали домінуючими. Привабливість роботи в публічному секторі на регіональному та місцевому рівні знижується через низький рівень заробітної плати, обмежені перспективи кар'єрного зростання, високу плинність кадрів [32].

До числа факторів, що засвідчують невідповідність вітчизняної практики регіонального управління сучасним європейським підходам, слід віднести також її недостатню стратегічну спрямованість та орієнтованість на сталий розвиток. Стратегічне планування та управління в регіонах все ще не стало цілісною системою, яка б забезпечувала взаємоузгодженість бачення майбутнього, цільових орієнтирів, шляхів і ресурсів їх досягнення. Типовими проблемами розробки регіональних стратегій є їх декларативність, слабкий зв'язок з ресурсами розвитку територій, брак консенсусу між ключовими стейкхолдерами щодо пріоритетів регулювання. Екологічна складова в практиці управління регіональним розвитком зазвичай присутня формально, тоді як практичні кроки з розбудови «зеленої» економіки, подолання екологічних загроз є вкрай недостатніми [59].

Значним викликом для системи публічного управління регіональним розвитком в Україні є її інституційна слабкість та незавершеність з точки зору розбудови інституційної інфраструктури. Існує фрагментарність та неузгодженість діяльності спеціалізованих інституцій регіонального розвитку – агенцій регіонального розвитку, фондів підтримки підприємництва, бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, індустриальних парків тощо. Законодавча неврегульованість правового статусу та повноважень цих структур, непрозорість джерел їх фінансування та механізмів звітності перед

громадськістю знижують їх потенціал у стимулюванні економічного розвитку територій. Попри певні зрушення у створенні інституційного забезпечення децентралізації, залишаються неврегульованими питання розподілу функцій та координації діяльності органів влади на субрегіональному рівні [42,].

Отже, характерними ознаками, що свідчать про невідповідність існуючої в Україні системи публічного управління регіональним розвитком сучасним суспільним запитам, є надмірна централізація повноважень та ресурсів, бюрократизація та непрозорість адміністративних процедур, кадрова деградація управлінського корпусу, низька стратегічна орієнтованість на цілі сталого розвитку, інституційна неспроможність регіональних суб'єктів управління. Подолання цих невідповідностей вимагає комплексної перебудови системи регіонального управління на засадах децентралізації, прозорості, професіоналізації, інноваційності, що відповідають кращим європейським стандартам та практикам.

Поряд з цим, трансформаційні процеси в українському суспільстві, що відбуваються протягом останніх десятиліть, суттєво впливають на всі сфери життєдіяльності, в тому числі і на систему публічного управління. Особливо відчутними ці зміни є на регіональному рівні, адже саме регіони виступають базовими елементами соціально-економічної системи держави і основою її територіальної організації. В умовах суспільних трансформацій регіональний розвиток перетворюється на один з ключових пріоритетів державної політики, а завдання публічного управління в цій сфері набувають нового змісту та значення [102].

Серед основних суспільних змін, які формують нові виклики та завдання для публічного управління регіональним розвитком в Україні, дослідники виділяють декілька ключових трендів.

Перш за все, це демократизація суспільних відносин та розвиток громадянського суспільства. Процеси демократизації, що активізувалися після Революції Гідності, обумовлюють необхідність перебудови системи

публічного управління на засадах відкритості, підзвітності, інклюзивності. На регіональному рівні це означає розширення участі громадськості у формуванні та реалізації політики розвитку, налагодження ефективних комунікацій між владою та громадою, впровадження інструментів громадського контролю. Досвід європейських країн свідчить, що забезпечення широкої суспільної участі є неодмінною умовою успішності регіональної політики в сучасному світі. В нових умовах публічне управління регіональним розвитком має бути спрямоване на забезпечення консенсусу інтересів держави, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства [103]. Це вимагає від органів влади опанування новими компетентностями в сфері суспільної комунікації, медіації, фасилітації, вміння вести діалог з різними соціальними групами.

Не менш важливою суспільною зміною, що впливає на систему публічного управління, є трансформація ціннісних орієнтирів та суспільних пріоритетів. Цивілізаційний вибір України на користь європейського вектору розвитку обумовлює зміну ціннісної парадигми державного управління – рух від суто економічних пріоритетів до гуманістичних цінностей, орієнтації на потреби людини та громади. Це вимагає переорієнтації регіональної політики на цілі людського розвитку, соціальної інклюзії, забезпечення рівних можливостей та справедливого доступу до суспільних благ. Як зазначається в доповіді ООН зі сталого розвитку, в сучасному світі прогрес вимірюється не лише економічними показниками, а й такими параметрами, як якість життя, стан навколишнього середовища, рівень освіти та здоров'я населення, доступ до культурних благ тощо [104]. Відповідно, на регіональному рівні публічне управління має фокусуватись на створенні комфортних умов життєдіяльності з урахуванням місцевої специфіки та різноманітних потреб громад. Це передбачає диференційований підхід до планування розвитку територій, орієнтацію на їх унікальні ресурси та потенціал.

Поряд з ціннісними трансформаціями, визначальний вплив на завдання публічного управління регіональним розвитком мають процеси

децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Передача значної частини повноважень та ресурсів на місцевий рівень кардинально змінює всю систему територіальної організації влади, створює нові центри прийняття рішень щодо розвитку регіонів. Реформа децентралізації перетворює місцеве самоврядування з об'єкта на суб'єкт регіональної політики, надаючи йому реальні важелі впливу на процеси розвитку [105]. Водночас це означає і зростання відповідальності місцевої влади за стан справ в регіоні, необхідність забезпечувати стратегічне управління, ефективно використовувати наявні ресурси, формувати сприятливе середовище для розвитку. В цих умовах важливим завданням для публічного управління стає пошук оптимальних моделей взаємодії між різними рівнями влади, розвиток міжмуніципального співробітництва, вирівнювання спроможності громад. Досвід інших країн показує, що успіх децентралізації залежить не стільки від перерозподілу повноважень, скільки від спроможності місцевої влади ці повноваження ефективно реалізовувати [105].

Ще одним трендом, що впливає на завдання публічного управління регіональним розвитком, є глобалізація економічних процесів та посилення міжрегіональної конкуренції. В умовах відкритості кордонів та зростання мобільності ресурсів кожен регіон опиняється перед викликом забезпечення власної конкурентоспроможності в боротьбі за інвестиції, ринки збуту, кваліфіковані кадри. Традиційні чинники регіонального розвитку, такі як географічне положення чи наявність природних ресурсів, вже не гарантують успіху в глобальній конкуренції. Натомість на перший план виходять такі фактори, як інноваційність, креативність, людський капітал, якість інституційного середовища. Як зазначає ОЕСР, в епоху економіки знань саме регіони стають ключовими драйверами інновацій та «полюсами» глобального зростання [106]. Відповідно публічне управління регіональним розвитком має бути спрямоване на формування інноваційних екосистем, залучення креативного класу, створення комфортних умов для розвитку

наукоємного бізнесу. Це вимагає принципово нових підходів до розробки та реалізації регіональних стратегій з фокусом на унікальних конкурентних перевагах кожного регіону.

В світлі означених трендів публічне управління регіональним розвитком стикається з цілою низкою нових завдань, які потребують модернізації усталених підходів, методів та інструментів управлінської діяльності. Відповідаючи на суспільні виклики, система публічного управління має перебудовуватися на принципах інклюзивності, інноваційності, адаптивності, стати більш гнучкою та чутливою до сигналів зовнішнього середовища, орієнтованою на широку суспільну взаємодію в процесі формування та реалізації регіональної політики. Це передбачає розвиток регіональної демократії, впровадження інноваційних інструментів стратегічного менеджменту, нових форм і методів міжрегіональної співпраці, ефективних механізмів вертикальної та горизонтальної координації.

Суспільні трансформації, що відбуваються в Україні, попри всі виклики та загрози, несуть в собі також значні можливості для оновлення та модернізації системи публічного управління регіональним розвитком. Кризові явища в суспільстві часто стають драйверами позитивних зрушень, спонукаючи управлінську систему до пошуку нових рішень, адаптації до мінливих умов [107]. В цьому контексті важливо розглядати суспільні зміни не лише як проблему, але й як ресурс для розвитку, можливість переосмислити традиційні підходи та практики в сфері публічного управління.

Одним з ключових ресурсів, який надають сучасні суспільні трансформації для модернізації публічного управління регіональним розвитком, є зростання громадської активності та самоорганізації населення. Події Революції Гідності та подальша російська агресія проти України призвели до безпрецедентного сплеску волонтерського руху, розвитку мережі громадських ініціатив та організацій. За даними соціологічних досліджень, рівень залученості громадян до суспільно корисної діяльності за

останнє десятиліття зріс майже вдвічі [108]. Це створює сприятливе підґрунтя для розбудови партнерських відносин між владою та громадськістю, залучення потенціалу громадянського суспільства до вирішення проблем регіонального та місцевого розвитку. В умовах обмеженості ресурсів держави співпраця з організаціями громадянського суспільства дозволяє залучати додаткові людські, інтелектуальні, фінансові ресурси для реалізації проєктів та програм регіонального розвитку [109]. Роль публічного управління в цьому процесі полягає у створенні необхідних інституційних та організаційних умов для ефективної громадської участі, формуванні дієвих механізмів комунікації та співпраці між владою та громадою.

Ще одним важливим ресурсом, який надають суспільні трансформації для модернізації публічного управління в регіонах, є зростання запиту на якісні зміни з боку активної частини суспільства. Як показує досвід інших країн, що пройшли етап транзиту від авторитаризму до демократії, саме в період радикальних суспільних перетворень виникає «вікно можливостей» для проведення глибоких та системних реформ в сфері державного управління. Адже населення в цей період демонструє підвищену готовність до змін, відкритість до сприйняття нових ідей та підходів. Запит суспільства на реформи є рушійною силою модернізації державного управління, адже створює необхідний політичний імпульс та мотивацію для здійснення перетворень [110]. Завдання публічної влади в цьому контексті полягає в тому, щоб вчасно відчувати цей суспільний запит, сформулювати адекватну політичну відповідь та забезпечити її ефективну імплементацію в практику управлінської діяльності.

Водночас важливою передумовою успішного використання потенціалу суспільних трансформацій для модернізації публічного управління регіональним розвитком є високий рівень професійної компетентності управлінських кадрів. Адже здатність публічних службовців адекватно реагувати на виклики мінливого суспільного середовища, розробляти та

реалізовувати ефективні управлінські рішення в умовах високої невизначеності на пряму залежить від їх професійних знань, умінь та навичок. Як відмічають європейські експерти, в країнах, що здійснюють суспільно-політичні трансформації, розвиток людського потенціалу публічної служби стає ключовою передумовою успішності реформ [111]. Це вимагає суттєвої модернізації системи професійного навчання публічних службовців з урахуванням кращого міжнародного досвіду, впровадження сучасних освітніх технологій та практик. Не менш важливим є формування нової управлінської культури в органах влади, заснованої на цінностях демократії, верховенства права, служіння суспільству.

Значні можливості для модернізації публічного управління регіональним розвитком в умовах суспільних трансформацій надають також процеси цифровізації та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Стрімкий розвиток е-урядування, цифрових платформ та сервісів створює принципово нові можливості для взаємодії влади з громадянами та бізнесом, підвищення якості та доступності публічних послуг. На регіональному рівні цифровізація дозволяє забезпечити оперативний моніторинг ситуації в різних сферах життєдіяльності, налагодити ефективний зворотний зв'язок з громадою, залучити громадян до процесу вироблення управлінських рішень. Як зазначається в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, цифровізація здатна стати ключовим механізмом досягнення цілей сталого розвитку, інструментом для розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності в регіонах [112]. Публічне управління має забезпечити стратегічне лідерство у процесах цифрових трансформацій на регіональному та місцевому рівнях, створити необхідну інституційну та інфраструктурну основу, сформувати сприятливе середовище для розвитку цифрових інновацій.

На тлі означених суспільних змін та трансформацій необхідний принципово новий підхід до розуміння місії та суспільної цінності публічного управління регіональним розвитком. Публічна влада має

розглядатися не стільки як інструмент адміністрування та контролю, скільки як ключовий драйвер та координатор процесів розвитку, сполучна ланка між зусиллями держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства в досягненні суспільно значущих цілей. Тому завдання модернізації публічного управління полягає у впровадженні інноваційних політичних механізмів та інструментів, що дозволять повною мірою розкрити потенціал регіонів в умовах глобальних викликів та суспільних трансформацій сучасності

2.3. Закордонний досвід модернізації публічного управління регіональним розвитком

Процеси глобалізації, європейської інтеграції та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій обумовлюють суттєві зміни в практиці публічного управління регіональним розвитком у світі. Ці зміни відбуваються під впливом ряду загальних тенденцій, які тією чи іншою мірою притаманні більшості розвинених країн світу та відображають магістральний напрям еволюції систем публічного врядування. Світ стає все більш взаємопов'язаним та взаємозалежним, а тому публічне управління вже не може залишатися в рамках традиційних ієрархічних моделей і має адаптуватися до нових реалій [113]. Саме тому вивчення та осмислення світового досвіду модернізації публічного управління регіональним розвитком є важливим для визначення стратегічних орієнтирів реформування цієї сфери в Україні.

Однією з ключових світових тенденцій у сфері публічного управління регіональним розвитком є перехід від централізованих моделей до багаторівневого врядування. Це передбачає відхід від традиційної вертикальної ієрархії на користь більш гнучких та адаптивних мереж взаємодії між різними рівнями влади – наднаціональним, національним,

регіональним та місцевим. Як зазначається в документах Ради Європи, в сучасних умовах ефективне управління регіональним розвитком вимагає активного залучення всіх стейкхолдерів – від органів ЄС до муніципалітетів та локальних спільнот [114]. Це дозволяє забезпечити координацію та синергію зусиль, уникнути дублювання функцій та оптимізувати розподіл ресурсів. Прикладом успішної реалізації моделі багаторівневого врядування є досвід країн Європейського Союзу, де функціонують розгалужені механізми вертикальної та горизонтальної координації регіональної політики – Комітет регіонів, мережа європейських регіонів тощо.

Тісно пов'язаним з розвитком багаторівневого врядування є тренд децентралізації повноважень та ресурсів на користь регіонального та місцевого рівнів управління. Як показує аналіз реформ у розвинених країнах світу, протягом останніх десятиліть спостерігається чітка тенденція до посилення суб'єктності та автономії регіонів у формуванні політики розвитку. В більшості європейських країн частка видатків субнаціональних бюджетів у структурі консолідованих публічних фінансів перевищує 30%, а в окремих країнах (Німеччина, Іспанія) сягає 50-60% [115]. Регіональна та місцева влада отримує дедалі більше повноважень у таких сферах, як просторове планування, економічний розвиток, освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги. Водночас зростає їх відповідальність за досягнення цілей та індикаторів розвитку територій. Така еволюція місця та ролі регіонів пов'язана з розумінням того, що саме на субнаціональному рівні можна найбільш ефективно мобілізувати ендегенний потенціал розвитку та забезпечити реалізацію унікальних конкурентних переваг кожної території.

Ще однією важливою тенденцією в публічному управлінні регіональним розвитком, що спостерігається в багатьох країнах світу, є підвищення ролі стратегічного планування та проєктного підходу. В умовах мінливого глобального середовища та зростання конкуренції між регіонами вміння формувати довгострокове бачення та визначати стратегічні пріоритети стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку

територій. Тому в практиці управління регіональним розвитком дедалі ширше застосовуються інструменти стратегічного менеджменту – Форсайт, сценарне планування, брендинг територій. Як зазначають дослідники, розробка якісних регіональних стратегій та їх імплементація через конкретні проєкти та програми перетворюється на ключову функцію публічного управління в регіонах [116]. Поряд з цим відбувається перехід від галузевого до інтегрованого територіального підходу в плануванні регіонального розвитку. Це означає, що об'єктом стратегування стає не окрема галузь чи сфера, а територія в цілому з урахуванням всього комплексу економічних, соціальних, екологічних та просторових факторів її розвитку.

У розвинених демократичних країнах невід'ємним елементом сучасної системи управління регіональним розвитком є механізми забезпечення широкої участі громадськості у формуванні та реалізації політики. Залучення громадян, неурядових організацій, бізнес-асоціацій до процесу вироблення рішень дозволяє забезпечити врахування потреб та інтересів різних соціальних груп, підвищити легітимність та суспільну підтримку регіональних стратегій та програм. Поширеними формами громадської участі в європейській практиці є консультації, громадські слухання, спільні робочі групи, громадські ради при органах влади різних рівнів. Важливу роль відіграють також різноманітні партисипаторні механізми – громадські бюджети, краудсорсинг ідей, громадський контроль за реалізацією проєктів. Як зазначається в Європейській хартії регіонального самоврядування, «регіони зобов'язані враховувати точку зору своїх жителів при прийнятті рішень, що стосуються регіональних питань» [117].

Нарешті, визначальний вплив на розвиток публічного управління в регіонах справляє тенденція цифровізації та впровадження технологічних інновацій. Використання великих даних, хмарних сервісів, штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, покращення якості публічних послуг, оптимізації механізмів взаємодії влади з громадянами та бізнесом. Так, за рахунок

цифрових інструментів значно спрощуються процедури отримання дозволів та ліцензій, реєстрації бізнесу, сплати податків. Завдяки відкритим даним та геоінформаційним системам підвищується прозорість управлінських рішень для громадського контролю. Цифрові платформи залучення громадян дозволяють вивести на новий рівень комунікацію між владою та громадою. Як показує досвід «розумних міст» та інноваційних регіонів в таких країнах, як Південна Корея, Сінгапур, Естонія, цифровізація дозволяє в режимі реального часу відслідковувати ситуацію в різних сферах життєдіяльності та гнучко реагувати на виклики.

Європейський Союз є одним із світових лідерів у сфері регіональної політики, накопичивши значний досвід модернізації систем публічного управління розвитком територій. Цей досвід є особливо цінним для України в контексті її євроінтеграційних прагнень та завдань реформування публічного управління відповідно до європейських стандартів. Як зазначається в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, одним із ключових напрямів співробітництва є «зміцнення інституційної спроможності на центральному та місцевому рівнях управління» [118]. Саме тому аналіз та осмислення європейських практик модернізації публічного управління регіональним розвитком має не лише теоретичне, але й практичне значення для вітчизняної науки та практики державотворення.

Передусім варто відзначити, що політика регіонального розвитку посідає чільне місце в системі публічного управління Європейського Союзу. Як зазначено в установчих договорах ЄС, зменшення диспропорцій між рівнями розвитку різних регіонів є однією з ключових цілей європейської інтеграції поряд із створенням єдиного ринку та економічного союзу. На реалізацію цієї мети спрямована діяльність структурних фондів ЄС, передусім Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртування. Лише в бюджетному періоді 2014-2020 рр. на фінансування програм регіонального розвитку було виділено понад 350 млрд євро, що становить близько третини всього бюджету Євросоюзу [119]. Ці кошти

спрямовуються на реалізацію таких пріоритетів, як підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток інфраструктури, охорона навколишнього середовища, інвестиції в людський капітал.

Важливою особливістю європейської регіональної політики є її багаторівнева організація та тісна координація між різними рівнями публічного управління. Стратегічні цілі та пріоритети регіонального розвитку ЄС визначаються спільно інституціями Євросоюзу, національними урядами та органами влади регіонів. При цьому ключова роль у плануванні та реалізації конкретних програм відводиться саме регіонам, які розглядаються не як об'єкти, а як суб'єкти політики розвитку. Творення політики регіонального розвитку має відбуватися на тому рівні, який є найближчим до громадян [120]. Залучення регіонів та місцевих громад до процесу вироблення політики закріплено в принципі партнерства, який є наріжним каменем функціонування структурних фондів ЄС.

Для координації зусиль різних рівнів влади в реалізації політики згуртування в ЄС створено розгалужену мережу інституційної взаємодії. Зокрема, ключову роль у цьому відіграє Комітет регіонів – консультативний орган, що представляє інтереси регіональної та місцевої влади у процесі вироблення політики ЄС. До складу Комітету входять представники органів влади всіх рівнів від міст та муніципалітетів до регіонів та автономій. Комітет регіонів бере активну участь у законодавчому процесі ЄС, готуючи експертні висновки щодо всіх питань, які зачіпають інтереси територіальних громад. Крім того, Комітет виконує функцію майданчика для обміну кращими практиками та поширення досвіду між різними регіонами Європи. Як зазначено в Декларації про місію Комітету регіонів, його діяльність спрямована на те, щоб «голос регіонів та міст був почутий у Європі» [121].

Поряд зі створенням загальноєвропейських механізмів представництва регіональних інтересів, модернізація публічного управління в ЄС відбувається також на рівні окремих країн-членів. В багатьох європейських державах протягом останніх десятиліть здійснюються реформи з метою

децентралізації влади та розширення повноважень регіонів. Однією з найбільш успішних у цьому контексті вважається реформа децентралізації у Франції, започаткована ще в 1980-х роках. В результаті поетапного здійснення реформи французькі регіони отримали широку автономію у сферах економічного розвитку, просторового планування, професійної освіти та культури. На регіональному рівні сформовано власні представницькі органи влади, які обираються прямим голосуванням громадян та мають власний бюджет. Паралельно було оптимізовано адміністративно-територіальний устрій – кількість регіонів скорочено з 22 до 13, укрупнено також департаменти та комуни [122].

Ще одним прикладом успішної модернізації територіальної організації влади є досвід Польщі. В рамках підготовки до вступу в ЄС в країні було здійснено комплексну реформу публічного управління, яка передбачала створення 16 сильних воєводств замість 49 попередніх регіонів. Новостворені воєводства отримали значний обсяг повноважень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку. Зокрема, кожне воєводство розробляє регіональну стратегію розвитку на 15-20 років, яка інтегрує економічні, соціальні та просторові аспекти. Воєводства також виступають ключовими суб'єктами реалізації програм, що фінансуються зі структурних фондів ЄС. Як показує аналіз, проведений Міністерством розвитку Польщі, регіони демонструють високу ефективність в освоєнні європейських коштів – показник контрактування становить понад 90% [123].

Поряд з європейськими країнами, цінний досвід модернізації публічного управління регіональним розвитком демонструють також держави Північної Америки – США та Канада. Попри відмінності в державному устрої та системі врядування, обидві країни демонструють успішні приклади багаторівневої співпраці та розвитку субнаціонального рівня управління. Як зазначають дослідники, федеративна природа цих країн створює унікальні можливості та виклики для координації регіональної політики між федеральним центром, штатами/провінціями та

муніципалітетами [124]. Саме тому вивчення досвіду США та Канади дозволяє краще зрозуміти специфіку публічного управління регіональним розвитком в умовах складних територіальних систем.

Сполучені Штати Америки мають давню традицію та розвинену практику стимулювання розвитку регіонів. Ще в 1960-х роках у США було започатковано федеральні програми підтримки депресивних територій, зокрема Програму регіонального розвитку Аппалачів. Завданням цієї програми, яка охоплює територію 13 штатів, є подолання бідності та відсталості в найбільш проблемному регіоні країни шляхом розбудови інфраструктури, диверсифікації економіки, розвитку людського капіталу. Для управління програмою було створено спеціальну міжштатну комісію (Appalachian Regional Commission), до складу якої входять представники федерального уряду та губернатори штатів. Комісія розробляє стратегічні плани розвитку регіону, надає гранти та технічну допомогу місцевим громадам, координує діяльність різних агенцій. Протягом 50 років існування програми в розвиток Аппалачів було інвестовано понад 34 млрд дол., що дозволило істотно покращити соціально-економічну ситуацію в регіоні [125].

Іншим прикладом програмно-цільового підходу до управління регіональним розвитком у США є діяльність Адміністрації економічного розвитку (Economic Development Administration) в структурі федерального уряду. Ця агенція надає широкий спектр інструментів фінансової та організаційної підтримки регіонам, що стикаються з економічними викликами – безробіттям, деіндустріалізацією, стихійними лихами тощо. Зокрема, програми EDA спрямовані на створення нових робочих місць, залучення приватних інвестицій, розвиток інноваційних кластерів та бізнес-інкубаторів. При цьому ключовий наголос робиться на розкритті внутрішнього потенціалу регіонів та громад. Як зазначається на сайті установи, «EDA розглядає громади як партнерів та співінвесторів, а не просто реципієнтів федеральної допомоги» [126]. Агенція працює в тісному партнерстві з місцевою владою, неурядовими організаціями, освітніми

зкладами над розробкою та імплементацією проєктів регіонального розвитку.

В Канаді перетворення публічного управління регіональним розвитком відбувається в рамках більш широкого процесу «федеральної деволюції» – поступової передачі повноважень від центрального уряду до провінцій. Одним із проявів цього процесу стало підписання в 1990-х роках серії угод між федеральним центром та провінціями щодо спільного управління регіональними програмами розвитку. Відповідно до цих угод більшу частину повноважень з планування та адміністрування програм було передано провінціям, тоді як федеральний уряд зосередився на загальній координації та співфінансуванні. Наприклад, в рамках Угоди про економічний розвиток Західної Канади (Western Economic Partnership Agreement) чотири західні провінції отримали право самостійно визначати пріоритети та розподіляти кошти федеральних фондів регіонального розвитку. Подібні угоди було укладено також з Атлантичними провінціями (Atlantic Canada Opportunities Agency) та Північними територіями [127].

Поряд із деволюцією повноважень на рівень провінцій, важливим трендом модернізації територіального управління в Канаді є розвиток різноманітних форм міжмуніципальної співпраці. В умовах роздробленої системи місцевого самоврядування (в країні налічується близько 3700 муніципалітетів) об'єднання ресурсів та зусиль територіальних громад стає імперативом їх успішного розвитку. Тому на різних рівнях управління створюються гнучкі механізми співпраці – агенції регіонального розвитку, міжмуніципальні ради, спеціальні округи тощо. Цікавим прикладом є досвід Агенції муніципального співробітництва Монреалю (Montreal Metropolitan Community) – добровільного об'єднання 82 муніципалітетів навколо найбільшого міста провінції Квебек. Агенція відповідає за розробку регіонального плану розвитку, координацію політики в сферах транспорту, просторового планування, економічного розвитку, охорони довкілля. При цьому оперативне управління залишається в руках муніципалітетів, які

зберігають політичну та фінансову автономію [128].

Таким чином, досвід США та Канади показує, що модернізація територіальних систем управління відбувається в напрямку поєднання двох підходів: (1) «зверху вниз» – через програми підтримки регіонів з боку центральної влади, та (2) «знизу вверх» – через розширення можливостей провінцій/штатів та місцевих громад. Створення гнучких та адаптивних механізмів багаторівневої взаємодії різних рівнів влади дозволяє ефективно узгоджувати національні та субнаціональні пріоритети. Водночас принциповим є безпосереднє залучення представників регіонів та громад до процесу вироблення управлінських рішень

Азійський регіон демонструє надзвичайно різноманітний спектр підходів до організації публічного управління на субнаціональному рівні, що обумовлено відмінностями в політичних системах, рівнях економічного розвитку, соціокультурних традиціях різних країн. Попри це різноманіття, в науковому дискурсі прийнято виділяти кілька узагальнених моделей організації регіональної влади в азійських країнах. Хоча ці моделі не можна розглядати як взаємовиключні альтернативи, вони дають корисну аналітичну рамку для осмислення реформ публічного управління в різних контекстах [129]. Розглянемо кілька прикладів таких моделей та досвід їх реалізації в окремих країнах.

Передусім варто звернути увагу на досвід так званих «азійських тигрів» – Південної Кореї, Тайваню, Сінгапуру та Гонконгу, які протягом другої половини XX століття продемонстрували феноменальні темпи економічного зростання. Одним із факторів успіху цих країн та територій став ефективний синтез сильного централізованого управління та точкових інтервенцій в регіональний розвиток. Зокрема, в Південній Кореї в період індустріалізації 1960-1980-х років уряд проводив цілеспрямовану політику створення полюсів зростання та промислових кластерів в окремих регіонах. Показовим прикладом є розбудова «Промислового коридору Ульсан», який об'єднав великі індустріальні центри на південному сході країни. Координацію

масштабних інвестиційних проєктів у цьому регіоні здійснювало Міністерство торгівлі та промисловості, тоді як місцева влада відігравала досить обмежену роль [130].

Водночас в останні десятиліття в Південній Кореї відбувається поступовий перехід до більш збалансованої моделі управління регіональним розвитком. Ключову роль у цьому відіграло створення в 1995 році системи місцевого самоврядування та запровадження прямих виборів мерів та губернаторів провінцій. Органи місцевої влади отримали широкі повноваження у сферах планування територій, збору податків, управління комунальними послугами. Паралельно було посилено фінансову та організаційну спроможність муніципального рівня через передачу частини загальнонаціональних податків та створення нових інструментів фінансового вирівнювання. Децентралізація 1990-х стала поворотним моментом в еволюції корейської моделі управління регіонами від домінування центру до більш збалансованої багаторівневої системи [131].

Іншим цікавим прикладом є досвід найбільш густонаселеної країни світу – Китаю. На відміну від більшості азійських держав, Китай є унітарною країною з традиційно сильною вертикаллю влади. Це створює специфічні виклики для регіонального розвитку з огляду на величезні міжрегіональні диспропорції та соціально-економічну різноманітність китайських провінцій. Протягом тривалого часу регіональна політика в КНР здійснювалася переважно директивними методами в рамках п'ятирічних планів соціально-економічного розвитку. Центральний уряд визначав галузеві та територіальні пріоритети, квоти виробництва та інвестицій для кожної провінції. Місцеві органи влади виступали переважно як провідники політики центру та не мали суттєвих повноважень для власних ініціатив [132].

Однак з початком політики «реформ та відкритості» наприкінці 1970-х років в Китаї поступово зростає роль провінційної влади в управлінні регіональним розвитком. Створення «спеціальних економічних зон» на узбережжі з особливим режимом управління та оподаткування стало

експериментальним майданчиком для апробації нових підходів до стимулювання розвитку територій. Керівництво провінцій та міст отримало значно більше свободи у залученні іноземних інвестицій, наданні преференцій для бізнесу, реалізації інфраструктурних проєктів. Результатом стало стрімке економічне зростання приморських регіонів та мегаполісів, які перетворилися на локомотиви розвитку всієї країни. Водночас це призвело до збільшення розриву в рівні життя між багатим узбережжям та менш розвиненими західними регіонами [133].

Для подолання регіональних диспропорцій центральний уряд Китаю ініціював низку масштабних програм розвитку відсталих регіонів. Зокрема, в 1999 році було започатковано стратегію «Підйом Заходу», спрямовану на прискорення розвитку 12 найменш розвинених західних провінцій шляхом посиленого інвестування в інфраструктуру, ресурсні сектори та урбанізацію. Механізмом реалізації програми стало поєднання державних капіталовкладень, трансфертів із центрального бюджету та цільових кредитів державних банків. Для координації цих зусиль було створено спеціальну Канцелярію з розвитку Заходу в структурі Держради КНР. Протягом 20 років реалізації стратегії в розвиток західних регіонів Китаю було вкладено понад 300 млрд дол., що дозволило суттєво покращити показники розвитку та скоротити розриви з більш розвиненими провінціями [134].

Трансформація систем публічного управління в країнах, що утворилися на теренах колишнього СРСР, має свою специфіку, обумовлену особливостями попереднього розвитку та викликами перехідного періоду. На відміну від більшості розвинених держав Заходу, які модернізували свої управлінські моделі еволюційним шляхом, пострадянські країни постали перед необхідністю кардинальної перебудови всієї системи врядування в умовах глибоких соціально-економічних та інституційних змін. Руйнування командно-адміністративної системи управління радянського типу поставило на порядок денний формування якісно нових, демократичних та ефективних моделей публічного управління як на центральному, так і на місцевому

рівнях [135]. Розглянемо кілька прикладів того, як відбуваються ці процеси в окремих пострадянських державах.

Однією з перших країн на пострадянському просторі, що започаткувала системні реформи публічного управління, стала Латвія. Невдовзі після відновлення незалежності в 1991 році латвійський уряд ініціював масштабну адміністративно-територіальну реформу, спрямовану на оптимізацію та укрупнення одиниць місцевого самоврядування. В результаті кількість муніципалітетів скоротилася з 590 до 119, а їх середня чисельність населення зросла з 4 до 19 тисяч жителів. Це дозволило суттєво підвищити інституційну та фінансову спроможність органів місцевого самоврядування, створити умови для ефективнішого управління розвитком територій. Важливу роль у цьому процесі відіграло законодавче розмежування функцій та доходів різних рівнів влади, а також запровадження формульного підходу до фінансового вирівнювання [136].

Поряд зі структурними реформами важливим напрямком модернізації публічного управління в Латвії став розвиток інструментів стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях. Зокрема, в 2002 році було прийнято закон «Про регіональний розвиток», який зобов'язав усі муніципалітети розробляти довгострокові стратегії розвитку своїх територій. Ці стратегії мають узгоджуватися з національною стратегією «Латвія-2030», а також із середньостроковими програмами розвитку п'яти статистичних регіонів країни. У 2006 році в структурі Міністерства охорони середовища та регіонального розвитку було утворено спеціальний підрозділ – Департамент координації регіональної політики, що відповідає за методичну та організаційну підтримку процесу стратегічного планування на всіх рівнях [137].

Грузія є ще однією пострадянською державою, що здійснює масштабні реформи системи публічного управління, в тому числі на регіональному та місцевому рівнях. Одним із перших кроків на цьому шляху стало прийняття в 1997 році Органічного закону «Про місцеве самоврядування», який закріпив

конституційний статус та базові принципи організації муніципальної влади. В 2006 році грузинський парламент схвалив Національну стратегію децентралізації та розвитку місцевого самоврядування, що передбачала поетапну передачу значної частини повноважень та ресурсів місцевим органам влади. На виконання цієї стратегії було прийнято низку законодавчих актів, які істотно розширили фінансову автономію муніципалітетів, зокрема щодо місцевих податків та зборів, управління комунальною власністю [138].

Водночас реформи децентралізації в Грузії стикаються з низкою викликів, пов'язаних із інституційною слабкістю місцевого самоврядування, дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатньою фінансовою спроможністю багатьох громад. Для подолання цих проблем за підтримки міжнародних організацій реалізуються масштабні програми зміцнення потенціалу органів місцевої влади. Зокрема, в рамках програми U-LEAD with Europe було створено мережу Центрів надання адміністративних послуг, що працюють за принципом «єдиного вікна» та надають понад 200 видів послуг для громадян та бізнесу. Іншим важливим компонентом програми є навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, обмін кращими практиками муніципального управління [139].

Значна увага до реформування системи публічного управління регіональним розвитком приділяється також в Республіці Казахстан. На відміну від інших пострадянських держав, Казахстан зберіг президентсько-централізовану модель управління і в післяреформений період. Регіональна політика в країні традиційно здійснювалася в директивному режимі, через механізми державного планування та цільових трансфертів. Втім протягом останнього десятиліття керівництво Казахстану декларує курс на поступову децентралізацію влади та розширення повноважень місцевого самоврядування. Зокрема, в 2017 році внесено зміни до законодавства, спрямовані на зміцнення фінансової самостійності регіонів, в тому числі щодо перерозподілу податкових надходжень на користь місцевих бюджетів

[140].

Проведений огляд зарубіжних практик модернізації публічного управління регіональним розвитком засвідчує наявність широкого спектру моделей, підходів та інструментів, що використовуються в різних країнах світу для вдосконалення територіальних систем врядування. Цей багатий та різноплановий досвід, безумовно, становить значний інтерес для України, яка перебуває в активній фазі реформування системи публічного управління на засадах децентралізації. Втім, не існує універсальних рецептів успішної регіональної політики, які можна безпосередньо перенести з одного інституційного контексту в інший [141]. Тому до використання закордонного досвіду слід підходити виважено та критично, з урахуванням специфічних умов та потреб розвитку українського суспільства.

Передусім варто відзначити, що можливості імплементації тих чи інших зарубіжних практик в Україні значною мірою визначаються тим, наскільки вони відповідають базовим принципам та пріоритетам здійснюваних реформ. З цієї точки зору найбільший інтерес становить досвід тих країн, що мають подібні до України стартові умови та завдання розвитку територіальних систем врядування. Зокрема, надзвичайно корисним є вивчення практики реформ у державах Центральної та Східної Європи, які протягом останніх десятиліть успішно здійснили перехід від централізованих систем управління радянського типу до моделей публічного врядування, заснованих на європейських цінностях децентралізації, субсидіарності, партнерства. Такі країни, як Польща, Чехія, Естонія, продемонстрували ефективні підходи до розбудови спроможного місцевого самоврядування, налагодження співпраці між різними рівнями влади, стратегічного планування регіонального розвитку [142].

Водночас, запозичуючи досвід інших країн, важливо уникати механічного копіювання чи трансплантації окремих управлінських механізмів та інститутів. Як показує практика, навіть успішні іноземні моделі публічного управління, перенесені на інший ґрунт без належної адаптації,

можуть не дати очікуваного ефекту або навіть призвести до негативних наслідків. Прикладом цього може слугувати не завжди вдалий досвід впровадження інструментів нового публічного менеджменту в пострадянських країнах, де спроби застосування ринкових механізмів в організації діяльності органів влади часто наштовхувалися на дефіцит відповідної адміністративної культури та інституційних передумов [143]. Тому використання закордонного досвіду має відбуватися з урахуванням інституційних, культурних, ментальних особливостей українського суспільства.

Ще одним важливим фактором, що визначає потенціал використання тих чи інших зарубіжних практик, є наявність належного ресурсного забезпечення для їх реалізації. Як свідчить досвід багатьох розвинених країн, ефективність моделей публічного управління регіональним розвитком напряду залежить від рівня фінансової спроможності та кадрового потенціалу органів влади різних рівнів. Наприклад, успішність впровадження інструментів стратегічного планування та проєктного менеджменту в європейських регіонах значною мірою обумовлена можливістю залучення до цих процесів висококваліфікованих експертів та консультантів, фінансуванням масштабних програм зміцнення потенціалу місцевої влади. В умовах обмежених бюджетних ресурсів та кадрового дефіциту в Україні повномасштабна імплементація таких підходів може виявитися проблематичною [144].

Нарешті, суттєвим обмеженням для використання закордонного досвіду публічного управління регіональним розвитком в Україні є недостатній рівень інституційної довіри та соціального капіталу в суспільстві. Як відомо, ефективність більшості сучасних управлінських підходів та інструментів, заснованих на співпраці влади з громадськістю, бізнесом, неурядовими організаціями, напряду залежить від готовності та спроможності різних соціальних суб'єктів до конструктивної взаємодії. Натомість в Україні, за даними соціологічних опитувань, рівень довіри

населення до органів влади залишається вкрай низьким, а залученість громадян та їх об'єднань до процесу вироблення політики – недостатньою [145]. Це створює додаткові бар'єри для впровадження передових зарубіжних практик демократичного врядування на центральному та місцевому рівнях. Саме тому використання закордонного досвіду модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні має здійснюватися не шляхом прямих запозичень чи імітацій, а через творчу адаптацію кращих іноземних практик до вітчизняних умов та потреб.

Висновки до другого розділу

1. Проведена оцінка ефективності публічного управління регіональним розвитком в Україні засвідчила наявність глибоких структурних проблем та асиметрій, що проявляються у зростанні міжрегіональних диспропорцій за основними показниками соціально-економічного розвитку. Встановлено, що впродовж 2010-2021 років розрив між максимальним та мінімальним значеннями ВРП на одну особу за регіонами України становив 6,4 рази, а частка населення із доходами нижче прожиткового мінімуму в окремих депресивних регіонах сягає 45-50%. Виявлено формування стійких зон «застиглої бідності» у монофункціональних старопромислових та периферійних аграрних регіонах, що актуалізує завдання модернізації механізмів державної регіональної політики на основі диференційованого та адресного підходу до підтримки проблемних територій з урахуванням їх унікальних конкурентних переваг та ресурсного потенціалу.

2. Аналіз діючих механізмів публічного управління регіональним розвитком в Україні виявив їх системні недоліки та невідповідність сучасним викликам децентралізації та європейської інтеграції. Встановлено, що нормативно-правовий механізм характеризується прогалинами у

розмежуванні повноважень між рівнями управління, програмно-цільовий – декларативністю планових показників та відсутністю дієвих критеріїв оцінки досягнення цілей, фінансово-економічний – непрозорістю розподілу коштів та недостатністю бюджетного забезпечення, організаційно-інституційний – фрагментованістю та неузгодженістю діяльності різних інституцій, інформаційно-аналітичний – обмеженістю використання цифрових технологій та недосконалістю статистичної бази. Виявлено низьку результативність системи моніторингу та оцінювання регіональних стратегій через їх формальний характер та відсутність зворотного зв'язку з прийняттям управлінських рішень.

3. Дослідження інституційної спроможності органів публічної влади у сфері регіонального розвитку засвідчило її критично низький рівень через розпорошеність повноважень між різними відомствами, надмірну централізацію регуляторних функцій, недостатність кадрового потенціалу та низький рівень цифрової зрілості. Встановлено, що процес стратегічного планування в регіонах носить переважно закритий характер без належного врахування викликів та можливостей конкретних територій, а агенції регіонального розвитку функціонують формально через брак фінансових ресурсів та кваліфікованих кадрів. Виявлено незавершеність процесу децентралізації на регіональному рівні, збереження дуалізму у функціях обласних державних адміністрацій та обласних рад, що ускладнює координацію діяльності у сфері стимулювання регіонального розвитку та реалізації спільних проєктів і програм.

4. Комплексний аналіз впливу суспільних трансформацій на систему публічного управління регіональним розвитком виявив їх амбівалентний характер, що проявляється у створенні як нових можливостей, так і серйозних викликів для збалансованого розвитку територій. Встановлено, що ринкова трансформація економіки призвела до підвищення суб'єктності регіонів у реалізації власного потенціалу, але водночас спричинила деіндустріалізацію традиційних галузей та загострення проблеми низької

конкурентоспроможності. Демократизація політичної системи розширила можливості партисипативного управління, проте посилила ризики популізму та корупційних практик. Цифровізація відкрила перспективи для підвищення ефективності управлінських процесів, але поглибила «цифровий розрив» між регіонами-лідерами та периферійними територіями, що вимагає адаптації системи публічного управління до нових реалій суспільного розвитку.

5. Дослідження ключових викликів та загроз суспільних трансформацій для регіонального розвитку засвідчило критичний характер демографічної кризи, екологічної деградації, політичних розколів та наслідків збройної агресії, що суттєво обмежують перспективи сталого розвитку територій. Виявлено, що депопуляція та старіння населення особливо загострюються в аграрних регіонах, екологічні проблеми концентруються у старопромислових регіонах Донбасу та Придніпров'я, а соціокультурна сегментація ускладнює досягнення консенсусу щодо стратегічних пріоритетів розвитку. Встановлено, що збройний конфлікт призвів до порушення господарських зв'язків, масових переміщень населення та створення додаткового навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих громад, що актуалізує завдання розробки нових підходів до управління розвитком територій в умовах безпекових викликів та постконфліктного відновлення.

6. Аналіз зарубіжного досвіду модернізації публічного управління регіональним розвитком виявив домінування тенденцій переходу до багаторівневого врядування, децентралізації повноважень, стратегічного планування, партисипативних механізмів та цифровізації управлінських процесів. Встановлено, що європейська модель характеризується розвиненою системою координації між різними рівнями влади через структурні фонди та Комітет регіонів, американська – поєднанням федеральних програм підтримки з автономією штатів та міжмуніципальною співпрацею, азійська – синтезом централізованого управління з точковими інтервенціями в регіональний розвиток. Для пострадянських країн характерним є поетапний

перехід від командно-адміністративних до демократичних моделей управління через адміністративно-територіальні реформи, розвиток стратегічного планування та зміцнення інституційної спроможності. Обґрунтовано необхідність творчої адаптації кращих зарубіжних практик до українських умов з урахуванням інституційних, ресурсних та соціокультурних особливостей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

3.1. Удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком

Децентралізація влади, яка активно впроваджується в Україні протягом останніх років, передбачає не лише перерозподіл повноважень та ресурсів між рівнями управління, але й глибоку трансформацію всієї інституційної структури публічного управління регіональним розвитком. Як зазначають вітчизняні дослідники, реформа децентралізації вимагає формування якісно нової конфігурації суб'єктів регіональної політики, заснованої на відносинах партнерства між центральною, регіональною та місцевою владою, а також інститутами громадянського суспільства [146]. Відповідно, модернізація організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком має відбуватися на основі принципів субсидіарності, координації, партисипативності.

Одним із ключових напрямів інституційних змін в рамках децентралізації є створення спроможних територіальних громад як базового рівня місцевого самоврядування. Добровільне об'єднання громад, що активно відбувалося в Україні протягом 2015-2020 років, дозволило оптимізувати адміністративно-територіальний устрій та підвищити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. Якщо до реформи в Україні налічувалося близько 11,5 тис. територіальних громад, то станом на 2021 рік їх кількість скоротилася до 1469 [147]. При цьому суттєво зросла фінансова самодостатність громад – частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України збільшилася з 45,6% у 2015 році до 51,5% у 2021 році [148, с. 6]. Нова адміністративно-територіальна основа створює належні

передумови для покращення якості публічних послуг, ефективнішого використання ресурсів розвитку територій.

Поряд зі зміцненням базового рівня місцевого самоврядування відбувається також модернізація регіонального рівня управління. Зокрема, в ході реформи децентралізації в областях запроваджено інститут префектів, які здійснюють нагляд за відповідністю актів органів місцевого самоврядування Конституції та законам України. Префекти призначаються та звільняються з посади Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та замінюють собою місцеві державні адміністрації. Як відзначають експерти, реформа префектур спрямована на розмежування повноважень з реалізації державної політики та контрольних-наглядових функцій, усунення дублювання між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [149]. Таким чином, на обласному рівні поступово відбувається перехід від домінування державних адміністрацій до партнерської моделі взаємодії між префектурами та органами регіонального самоврядування.

Ще одним важливим кроком на шляху інституційної трансформації публічного управління регіональним розвитком стало створення в 2015 році нового центрального органу виконавчої влади – Міністерства розвитку громад та територій України. До основних завдань міністерства належить формування та реалізація державної регіональної політики, політики у сфері місцевого самоврядування, територіального та просторового розвитку. На відміну від галузевих міністерств, Мінрегіон відповідає за горизонтальну координацію дій різних суб'єктів регіональної політики та забезпечення комплексного підходу до розвитку територій. Зокрема, міністерство здійснює методологічний супровід розробки регіональних стратегій розвитку, координує діяльність агенцій регіонального розвитку, забезпечує функціонування Державного фонду регіонального розвитку [150].

Для посилення координації регіональної політики на центральному рівні в 2015 році також утворено Міжвідомчу координаційну комісію з

питань регіонального розвитку як консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України. До складу комісії входять керівники всіх ключових міністерств, голови обласних державних адміністрацій, представники всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування. Основними завданнями комісії є узгодження дій органів виконавчої влади у сфері регіонального та місцевого розвитку, підготовка пропозицій щодо пріоритетних напрямів та механізмів реалізації державної регіональної політики [151]. Функціонування комісії сприяє синхронізації галузевих політик з цілями регіонального розвитку, виробленню консолідованої позиції щодо актуальних проблем регіонів.

Водночас, попри зазначені інституційні зрушення, процес трансформації системи публічного управління регіональним розвитком в Україні ще не можна вважати завершеним. Подальші кроки мають бути спрямовані на розвиток ефективних механізмів координації політики регіонального розвитку по вертикалі та горизонталі, чітке розмежування функцій між різними рівнями та суб'єктами управління. Важливим завданням є також інституціалізація участі неурядових організацій, бізнес-асоціацій, наукових установ у процесах формування та реалізації регіональної політики. Як відзначено в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, необхідним є створення та розбудова інституційної інфраструктури регіонального розвитку на кшталт європейської, яка передбачатиме запровадження системного підходу до стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку [152].

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком в умовах децентралізації є перерозподіл функцій та повноважень між органами влади різних територіальних рівнів. Як зазначається в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, розмежування повноважень у системі органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального

устрою за принципом субсидіарності є необхідною передумовою для формування ефективної та підзвітної системи публічної влади [153]. Відповідно до цього принципу, публічні повноваження мають передаватися на максимально наближений до громадян рівень управління, який здатний ефективно їх реалізовувати.

В ході реформи децентралізації в Україні відбулися суттєві зміни в розподілі компетенцій між центральними, регіональними та місцевими органами влади щодо питань регіонального розвитку. Зокрема, базові повноваження з управління питаннями місцевого значення, такими як просторове планування, благоустрій, первинна медицина, середня освіта, комунальні послуги було передано на рівень територіальних громад. Органи місцевого самоврядування отримали більше можливостей самостійно визначати пріоритети розвитку своїх територій, розпоряджатися бюджетними ресурсами, розробляти та реалізовувати проекти розвитку інфраструктури. Про зростання фінансової спроможності громад свідчить динаміка їх власних доходів – якщо в 2014 році власні доходи місцевих бюджетів становили 68,6 млрд. грн., то в 2021 році вони зросли до понад 300 млрд. грн. [154].

Регіональний рівень управління в процесі децентралізації також зазнає істотної трансформації. Обласні ради, які є органами місцевого самоврядування регіонального рівня, отримують дедалі більше повноважень у сфері стратегічного планування розвитку регіонів. Згідно з Законом України «Про засади державної регіональної політики», саме обласні ради відповідають за розробку та затвердження регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації [155]. При цьому стратегії мають розроблятися на основі смарт-спеціалізації з урахуванням конкурентних переваг та унікального потенціалу кожного регіону. Обласні ради також здійснюють моніторинг та оцінку результативності реалізації регіональних стратегій, звітують перед громадськістю про досягнення цілей регіонального розвитку.

Водночас на обласному рівні зберігаються і певні функції державного

управління, які здійснюються через інститут префектів. Відповідно до законодавства, префекти координують діяльність територіальних органів центральних органів виконавчої влади, здійснюють нагляд за дотриманням Конституції та законів України органами місцевого самоврядування. При цьому важливо підкреслити, що префекти не мають права втручатися в діяльність органів місцевого самоврядування, а можуть лише зупиняти дію їх актів з одночасним зверненням до суду [156]. Таким чином, на регіональному рівні поступово вибудовується модель дуалістичного управління, яка передбачає чіткий розподіл та збалансування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування.

На центральному рівні в процесі децентралізації відбувається поступовий перехід від галузевого до функціонального підходу в управлінні регіональним розвитком. Міністерство розвитку громад та територій як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, концентрується на завданнях горизонтальної координації дій міністерств, узгодження галузевих політик із цілями регіонального розвитку. Мінрегіон також забезпечує методологічну та консультативну підтримку регіонів і громад у питаннях стратегічного планування, розробки та виконання проектів розвитку територій [157]. Таким чином, на національному рівні створюється цілісна система стратегічного управління регіональним розвитком.

Попри поступ у напрямі децентралізації повноважень, залишаються і певні проблемні аспекти. Зокрема, як відзначають експерти, недостатньо врегульованим залишається розподіл повноважень між районними радами та радами територіальних громад. Невизначеність правового статусу та повноважень районних рад створює як дублювання, так і прогалини в управлінні публічними справами на субрегіональному рівні [158]. Крім того, потребує подальшого унормування розподіл повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту між органами місцевого

самоврядування та місцевими державними адміністраціями. Адже поки в цих сферах спостерігається фрагментація управлінських функцій та ресурсів.

Отже, перерозподіл повноважень у сфері публічного управління регіональним розвитком є одним із центральних елементів реформи децентралізації в Україні. Зміщення управлінських функцій на рівень, максимально наближений до громадян, відповідає принципам субсидіарності та ефективності. Водночас повноваження органів влади різних рівнів мають бути чітко розмежовані та збалансовані задля уникнення як дублювання, так і вакууму врядування.

В умовах децентралізації влади та посилення суб'єктності регіонів питання міжрегіональної співпраці набувають особливої актуальності. Адже горизонтальна кооперація між регіонами дозволяє об'єднувати ресурси для вирішення спільних проблем, реалізовувати масштабні проекти, які не під силу окремим територіям. Як зазначається в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, розвиток міжрегіонального співробітництва визначено одним із пріоритетів державної регіональної політики [159]. Це передбачає стимулювання різноманітних форм співпраці між регіонами – від обміну досвідом та кращими практиками до спільної реалізації інвестиційних проектів у сферах інфраструктури, туризму, екології тощо.

Правовою основою для розвитку міжрегіональної співпраці в Україні є Закон України «Про співробітництво територіальних громад». Він визначає організаційно-правові засади співробітництва громад, його принципи та форми [160]. Хоча закон безпосередньо стосується базового рівня місцевого самоврядування, його положення можуть застосовуватися і для регіонального рівня. Зокрема, обласні ради можуть укладати договори про співпрацю для спільного виконання повноважень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку, реалізації проектів у таких сферах, як транспортна інфраструктура, поводження з відходами, розвиток рекреаційного потенціалу тощо. Співробітництво може здійснюватись у

формі реалізації спільних проєктів, спільного фінансування підприємств, установ та організацій, утворення спільних комунальних підприємств [160].

На сьогодні в Україні вже є успішні приклади міжрегіональної співпраці з використанням механізмів Закону «Про співробітництво територіальних громад». Зокрема, Полтавська та Черкаська обласні ради у 2021 році уклали договір про міжрегіональне співробітництво з метою реалізації проєкту з розвитку велосипедного туризму «ВелоПОЧ» (Велосипедні маршрути Полтавщини, Черкащини та Онлайн-туризм). В рамках проєкту планується створення мережі веломаршрутів загальною протяжністю 600 км, що з'єднають історико-культурні пам'ятки двох областей. Для координації спільної діяльності створено робочу групу з представників профільних департаментів облдержадміністрацій, громадських організацій та експертів з питань туризму [161]. Таким чином, подібні ініціативи не лише сприяють реалізації потенціалу співпраці регіонів, але й залучають до процесів регіонального розвитку широке коло стейкхолдерів.

Перспективною формою розвитку міжрегіональної співпраці, що відповідає принципам багаторівневого врядування, є також формування міжрегіональних структур публічного управління. В європейській практиці такі структури можуть створюватися на основі багатосторонніх угод між регіонами для координації дій у певній сфері політики, спільного просування інтересів регіонів на національному та наднаціональному рівнях [162]. Прикладами подібних структур є Конференція периферійних морських регіонів (CPMR), Асамблея європейських регіонів (Assembly of European Regions), Вишеградська група (Visegrad Group). Діяльність таких міжрегіональних об'єднань дозволяє регіонам обмінюватися кращими практиками, узгоджувати позиції та впливати на формування політики ЄС у сфері регіонального розвитку.

В Україні досвід функціонування постійних міжрегіональних структур публічного управління є поки обмеженим. Однак перші кроки у цьому напрямку вже зроблено. Зокрема, у вересні 2021 року підписано меморандум

про створення Ради регіонального розвитку Південної України. До її складу увійшли керівники Миколаївської, Херсонської, Запорізької, Одеської областей та представники територіальних громад цих регіонів. Метою діяльності Ради є розробка та реалізація спільних міжрегіональних проєктів, спрямованих на розкриття економічного потенціалу півдня України. Одним із перших проєктів стане розбудова транспортного коридору «Південь-Захід», який з'єднає чорноморські порти Миколаєва, Херсона та Одеси із західними областями [163].

Для подальшого розвитку міжрегіонального співробітництва та інституціалізації міжрегіональних структур публічного управління науковці пропонують низку кроків. По-перше, доцільним є розширення кола суб'єктів такого співробітництва – від органів місцевого самоврядування до державних установ, агенцій регіонального розвитку, наукових та освітніх закладів, громадських організацій. Це дозволить залучити широке коло стейкхолдерів до процесів міжрегіональної взаємодії [164]. По-друге, важливо забезпечити належну інституційну та ресурсну підтримку міжрегіональних ініціатив з боку держави. Зокрема, йдеться про виділення цільових субвенцій з державного бюджету на реалізацію міжрегіональних проєктів на засадах конкурсного відбору. По-третє, необхідним є запровадження постійно діючих комунікаційних майданчиків для обговорення питань міжрегіональної співпраці як на національному, так і на субнаціональному рівнях.

Важливим напрямом модернізації організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком в Україні є посилення ролі субрегіонального рівня врядування та розширення повноважень територіальних громад. Зарубіжний досвід свідчить, що в країнах із розвиненими системами багаторівневого управління саме субрегіональний рівень відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між центральними органами влади, регіонами та місцевим самоврядуванням. На думку дослідників, субрегіональний рівень є найбільш оптимальним для

координації політики з точки зору масштабу, функціональності та демократичності [165]. Саме на цьому рівні можуть вирішуватися питання, які виходять за межі однієї громади, але не потребують втручання центральної влади.

В Україні субрегіональний рівень управління представлений районними радами, які за Конституцією є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад. Втім, у процесі реформи децентралізації роль та функції районних рад зазнали суттєвих змін. Якщо до реформи районні ради мали власні виконавчі органи та досить широкі повноваження, то після завершення процесу об'єднання територіальних громад у 2020 році більшість управлінських функцій перейшла до базового рівня місцевого самоврядування. За районними радами залишилися переважно представницькі повноваження, а також можливість реалізації окремих функцій, делегованих їм територіальними громадами [166]. Така ситуація створює певний «вакуум управління» на субрегіональному рівні.

Тому наразі в експертному середовищі точиться жвава дискусія щодо подальших шляхів трансформації районної ланки управління в Україні. Одним із можливих варіантів є повна ліквідація районних рад як керівних органів та зосередження всіх повноважень на рівні територіальних громад. Таку позицію, зокрема, обстоюють ті науковці, на думку яких в умовах формування спроможних територіальних громад збереження районного рівня місцевого самоврядування в нинішньому вигляді є недоцільним [167]. Альтернативою є перетворення районних рад на «майданчики» для добровільної співпраці між громадами, виконання ними окремих спільних функцій на основі договорів про співробітництво. За такого сценарію районні ради могли б координувати міжмуніципальні проекти, спільне утримання комунальних установ, реалізацію інфраструктурних проектів, що мають субрегіональне значення [168].

Паралельно в Україні триває процес розширення повноважень та

зміцнення спроможності територіальних громад як базової ланки місцевого самоврядування. Завдяки бюджетній децентралізації громади отримали значно більше власних фінансових ресурсів для реалізації проєктів місцевого розвитку. Так, за період 2015-2021 років власні доходи загального фонду місцевих бюджетів зросли в 4,5 рази – з 68,6 млрд грн до 311,3 млрд грн [169, с. 7]. Крім того, громади отримали додаткові інструменти залучення коштів, такі як місцеві запозичення, концесії, публічно-приватне партнерство. Це дозволяє їм самостійно визначати пріоритети розвитку та ефективніше використовувати місцеві ресурси.

Водночас посилення фінансової автономії громад супроводжується і розширенням їх управлінських повноважень у ключових сферах життєдіяльності. Зокрема, повністю на рівень територіальних громад передано повноваження у сферах містобудування та архітектури, місцевих податків і зборів, управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти. Громади також отримали можливість самостійно визначати мережу закладів первинної медичної допомоги, створювати центри безпеки громадян, що поєднують функції різних екстрених служб [170]. Таким чином, саме базовий рівень місцевого самоврядування стає ключовою точкою доступу громадян до основних публічних послуг.

Разом з тим, процес розширення повноважень територіальних громад в Україні стикається з низкою викликів. Незважаючи на укрупнення громад, багато з них все ще не мають достатньої фінансової спроможності та кадрового потенціалу для повноцінної реалізації нових функцій. За оцінками Міністерства розвитку громад та територій, станом на початок 2021 року лише близько 30% територіальних громад були самодостатніми [171]. Це створює ризики зниження якості публічних послуг у фінансово неспроможних громадах. Крім того, не до кінця врегульованими залишаються питання розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими державними адміністраціями у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, що породжує конфлікти та

дублювання функцій.

Вирішення зазначених проблем потребує проведення подальших кроків у напрямку зміцнення інституційної та ресурсної бази місцевого самоврядування. Зокрема, нагальними завданнями є збільшення податкової бази місцевих бюджетів, передача громадам більшої частки загальнодержавних податків, запровадження механізмів горизонтального вирівнювання податкоспроможності громад. Важливо також посилити відповідальність органів місцевого самоврядування за ефективне виконання делегованих повноважень через запровадження зовнішнього аудиту їх діяльності. Нарешті, необхідно завершити передачу на місцевий рівень більшості повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту із одночасним збільшенням фінансування цих галузей з державного бюджету через цільові освітню та медичну субвенції.

Ефективність організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком значною мірою залежить від якості його нормативно-правового забезпечення. Формування цілісної та несуперечливої правової бази є необхідною передумовою для налагодження дієвої системи управління регіональним розвитком, узгодження інтересів та дій всіх задіяних суб'єктів [172]. Особливої актуальності це завдання набуває в контексті реформи децентралізації влади, яка супроводжується суттєвим перерозподілом функцій та повноважень між різними рівнями публічного управління. Відтак удосконалення нормативно-правової бази регіонального розвитку має відбуватися в напрямку чіткішого розмежування компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування, встановлення механізмів їх взаємодії та координації діяльності.

Ключовим документом, що визначає цілі, пріоритети та механізми реалізації державної регіональної політики в Україні, є Державна стратегія регіонального розвитку. Чинна Стратегія, затверджена у 2020 році на період до 2027 року, спрямована на створення умов для підвищення рівня життя населення незалежно від місця проживання та зменшення територіальних

диспропорцій. Документ встановлює три стратегічні цілі: формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та просторовому вимірах; підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; розбудову ефективного багаторівневого врядування [173]. На відміну від попередніх стратегій, ключовий акцент зроблено на зміцненні функціональної спроможності громад та посиленні їх ролі у забезпеченні розвитку територій.

Водночас, як відзначають експерти, чинна Стратегія містить низку недоліків, що ускладнюють її практичну реалізацію. Зокрема, документ не повною мірою враховує зміни в системі адміністративно-територіального устрою та розподілі повноважень, що відбулися внаслідок завершення процесу формування об'єднаних територіальних громад у 2020 році. Крім того, Стратегія не містить чітких індикаторів оцінки прогресу в досягненні визначених цілей та механізмів моніторингу її виконання [174]. Тому актуальним завданням залишається корегування положень Стратегії з урахуванням оновленого територіального устрою та підвищення її інструментальної ролі в системі стратегічного планування регіонального розвитку.

Іншою проблемою нормативно-правового забезпечення регіонального розвитку в Україні є недостатня узгодженість між різними законодавчими актами, що регулюють діяльність суб'єктів публічного управління в цій сфері. Попри ухвалення низки базових законів, таких як «Про засади державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про співробітництво територіальних громад», в національному законодавстві досі зберігаються певні колізії та прогалини. Зокрема, на сьогодні відсутній єдиний законодавчий акт, який би комплексно визначав повноваження та відповідальність органів державної влади і місцевого самоврядування щодо формування та реалізації регіональної політики. Натомість ці питання регулюються численними галузевими законами, що призводить до фрагментації та розпорошення управлінських функцій [175].

З огляду на це, актуальним напрямом удосконалення нормативно-правової бази регіонального розвитку є систематизація та кодифікація відповідного законодавства. Перспективним кроком могло би стати ухвалення комплексного закону «Про регіональний розвиток та регіональну політику», який би чітко розмежовував сфери компетенції органів публічної влади різних рівнів та забезпечував їх синергію. Цей закон міг би також передбачити утворення координаційних структур на кшталт Національної ради регіонального розвитку, введення механізмів багаторівневого програмування розвитку територій, регламентацію процедур моніторингу та оцінювання реалізації регіональних стратегій та програм.

Важливе значення для посилення організаційно-правового механізму регіонального розвитку має також підвищення відповідальності органів публічної влади за результати своєї діяльності в цій сфері. Традиційно регіональна політика в Україні формувалася переважно на центральному рівні, регіони були швидше пасивними одержувачами державної підтримки, аніж повноцінними суб'єктами вироблення політики. Натомість, децентралізація влади вимагає утвердження нової культури публічного управління, заснованої на принципах субсидіарності, партнерства, підзвітності перед громадянами. Тому пріоритетом нормативно-правового регулювання має стати впровадження механізмів спільної відповідальності центральних, регіональних та місцевих органів влади за досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку.

Одним із таких механізмів могло би стати нормативне закріплення інструменту угод регіонального розвитку, які б укладалися між Кабінетом Міністрів України та обласними радами для реалізації пріоритетних проєктів міжрегіонального значення. Угоди мають передбачати зобов'язання сторін щодо спільного фінансування, визначення відповідальних виконавців, очікуваних результатів та індикаторів успіху. У разі невиконання умов угоди передбачається застосування певних санкцій, як з боку держави (наприклад, призупинення фінансування з державного фонду регіонального розвитку),

так і з боку регіонів (скажімо, повернення частини отриманих коштів). Таким чином встановлюється обопільна відповідальність сторін.

Модернізація системи публічного управління регіональним розвитком в Україні відповідно до принципів децентралізації потребує утвердження субсидіарності та пропорційності як ключових засад розподілу функцій та повноважень між різними територіальними рівнями влади. Субсидіарність передбачає передачу повноважень на якомога нижчий рівень управління, який здатен ефективно їх виконувати, тоді як пропорційність вимагає забезпечення відповідності між масштабом завдань та наявними ресурсами й можливостями органів влади [177]. Дотримання цих принципів дозволяє оптимізувати розподіл управлінських функцій, уникнути дублювання та надмірної концентрації повноважень, забезпечити доступність та якість публічних послуг незалежно від місця проживання громадян.

На практиці реалізація принципів субсидіарності та пропорційності в Україні стикається з низкою викликів, пов'язаних як з інституційною неготовністю органів місцевого самоврядування до ефективного виконання нових повноважень, так і з недосконалістю механізмів їх ресурсного забезпечення. Зокрема, попри проголошений курс на децентралізацію, процес передачі повноважень з центрального на регіональний та місцевий рівні відбувається повільно та непослідовно. За даними моніторингу реформи місцевого самоврядування, станом на 2021 рік лише 52% функцій, визначених Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, було передано на місцевий рівень [178, с. 10]. Водночас обсяг переданих повноважень не завжди корелює з рівнем фінансової спроможності громад та регіонів.

Відповідно, серед невідкладних кроків щодо забезпечення субсидіарності у публічному управлінні регіональним розвитком експерти називають завершення секторальної децентралізації, передусім у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, з одночасною передачею на місцевий рівень достатніх фінансових ресурсів. Йдеться про збільшення

частки місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України, розширення податкових повноважень органів місцевого самоврядування, удосконалення механізмів бюджетного вирівнювання [179]. Без зміцнення фінансових основ місцевого самоврядування реалізація принципу субсидіарності залишатиметься суто декларативною.

Інший напрям утвердження засад субсидіарності та пропорційності у розподілі функцій публічного управління регіональним розвитком стосується розбудови дієвих механізмів міжмуніципального співробітництва. В умовах подрібненої та різнорівневої системи адміністративно-територіального устрою далеко не всі громади мають достатній потенціал для самостійного виконання повного спектру повноважень. Тому Закон України «Про співробітництво територіальних громад» передбачає можливість добровільного об'єднання ресурсів громад для спільної реалізації окремих функцій в інтересах жителів кількох територій [180]. Це дозволяє громадам отримувати якісні публічні послуги незалежно від місця проживання та величини самої громади.

Станом на початок 2022 року в Україні зареєстровано близько 700 договорів про співробітництво територіальних громад, які охоплюють широкий спектр напрямів – від спільного надання адміністративних та комунальних послуг до реалізації проєктів у сфері поводження з відходами, розвитку туристичної інфраструктури тощо [181]. Втім масштаби застосування механізмів міжмуніципальної співпраці залишаються недостатніми порівняно з реальними потребами громад. Серед причин – брак довіри між місцевими лідерами, відсутність усталених практик і процедур співробітництва, домінування місцевих партикуляризмів над інтересами розвитку більших територій. Подолання цих бар'єрів потребує цілеспрямованої інформаційної та методичної підтримки з боку держави, поширення кращих практик використання різних форм співробітництва громад.

Нарешті, важливою передумовою забезпечення субсидіарності у

розподілі функцій публічного управління регіональним розвитком є проведення функціонального обстеження діяльності органів місцевого самоврядування та виконавчої влади на предмет виявлення дублюючих або зайвих повноважень. За оцінками фахівців, близько 30% функцій, які зараз виконуються місцевими державними адміністраціями, можуть бути передані на рівень територіальних громад без втрати керованості [182]. Насамперед йдеться про ті функції, які мають локальний характер та безпосередньо стосуються якості життя громадян, як-от первинна медицина, соціальні послуги, розвиток культури та спорту, благоустрій, громадський транспорт тощо.

Підсумовуючи, зазначимо, що утвердження засад субсидіарності та пропорційності є наріжним каменем реформування організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком на сучасному етапі державотворення. Попри зрушення останніх років, цей процес далекий від завершення та потребує системних зусиль усіх рівнів влади. Ключовими напрямками забезпечення субсидіарності має стати подальша секторальна децентралізація повноважень з одночасним зміцненням фінансової бази місцевого самоврядування, розвиток різноманітних форм співробітництва територіальних громад, functional unbundling – перерозподіл функцій на користь найнижчого рівня врядування, який здатний їх ефективно виконувати у відповідності до потреб та інтересів місцевих спільнот.

3.2. Впровадження інноваційних організаційних форм та методів публічного управління регіональним розвитком

Модернізація публічного управління регіональним розвитком в Україні потребує впровадження інноваційних організаційних форм та методів, які довели свою ефективність у зарубіжній практиці. Серед таких форм на особливу увагу заслуговують мережеві та кластерні моделі організації

управлінської діяльності, засновані на принципах партнерства, співпраці та синергії між різними суб'єктами регіональної екосистеми. В сучасному світі ієрархічні та галузеві підходи до управління регіональним розвитком поступово витісняються мережевими структурами, що забезпечують горизонтальну координацію дій влади, бізнесу, освіти, громадянського суспільства з метою реалізації спільних проєктів та ініціатив [183]. Саме завдяки розвитку таких колаборативних форм стає можливим ефективно використання ендogenous потенціалу регіонів в умовах обмежених ресурсів.

Прикладом успішного застосування мережевого підходу в публічному управлінні регіональним розвитком є функціонування агенцій регіонального розвитку (АРР) як інституційних платформ міжсекторної співпраці. Ці неприбуткові організації об'єднують представників місцевої влади, бізнесу, науково-освітніх установ, громадських організацій з метою спільної розробки та реалізації проєктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіонів. Основними напрямками діяльності АРР є стратегічне планування та програмування регіонального розвитку, залучення інвестицій та грантових ресурсів, підтримка експортного потенціалу підприємств, розвиток публічно-приватного партнерства тощо [184]. Станом на початок 2023 року в Україні функціонувало 69 агенцій регіонального розвитку, з яких 23 – на обласному, а 46 – на місцевому рівні [185].

Для підвищення ефективності діяльності АРР в Україні необхідним є законодавче врегулювання їх правового статусу, унормування порядку створення, фінансування та ліквідації. На відміну від багатьох європейських країн, де функціонування цих інституцій чітко регламентоване та підтримується державою, в Україні досі відсутній відповідний рамковий закон. Це породжує невизначеність щодо місця та ролі АРР в системі публічного управління регіональним розвитком, призводить до дублювання функцій з державними органами влади. Тому вкрай важливим є ухвалення законопроекту «Про агенції регіонального розвитку» (реєстр. № 5650), який встановлює правовий статус АРР як неприбуткових господарських

організацій, утворених за спільною участю відповідного органу місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості з метою сприяння комплексному сталому розвитку регіону [186].

Разом з посиленням правового статусу АРР необхідним є розвиток їх інституційної спроможності та професіоналізація персоналу. Показовим є досвід Польщі, де в 1990-х роках за підтримки ЄС було реалізовано програму створення та розбудови воєводських агенцій регіонального розвитку. Ключовим елементом програми стала організація навчальних заходів для керівників та працівників АРР з питань стратегічного менеджменту, розробки операційних програм, управління проєктами, залучення інвестицій, комунікацій тощо. В результаті польські АРР перетворилися на потужних «агентів змін», що відіграють провідну роль у втіленні політики розвитку регіонів. Так, у 2021 році АРР спільно з місцевою владою залучили близько 15,5 млрд злотих (3,4 млрд євро) інвестицій в регіональну економіку [187].

Іншою перспективною формою мережевої організації публічного управління регіональним розвитком є кластерний підхід, що набуває дедалі більшого поширення в європейських країнах. Кластери являють собою географічні концентрації взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, організацій знань (університетів, дослідницьких центрів), що кооперуються та водночас конкурують між собою в певних сферах економічної діяльності. Завдяки такій функціональній та просторовій близькості учасники кластерів отримують переваги від взаємного навчання, обміну знаннями, доступу до локальних ресурсів та кваліфікованої робочої сили. Роль публічного управління в розвитку кластерів полягає в створенні сприятливого інституційного та регуляторного середовища, наданні адміністративної та фінансової підтримки, стимулюванні діалогу між учасниками регіональної екосистеми.

На відміну від розвинених країн, в Україні процес формування регіональних кластерів перебуває на початковій стадії. Попри наявність окремих позитивних прикладів, як-от ІТ-кластер Львова чи Подільський

кластер переробки пластику, більшість вітчизняних кластерів не досягли необхідної «маси» та не демонструють ознак самоорганізації і зростання. За даними Єврокомісії, частка зайнятих у сильних кластерах в економіці України складає лише 2,6%, що суттєво нижче середнього показника по ЄС (25%) [188]. Причинами є брак довіри та співпраці між бізнесом, освітою та владою, незрілість інноваційної інфраструктури та фінансових інструментів підтримки кластерів. Для подолання цих бар'єрів необхідна цілеспрямована державна політика щодо формування регіональних кластерів з урахуванням конкурентних переваг та смарт-спеціалізації кожного регіону.

Ефективна реалізація проєктів та програм розвитку територій є одним із ключових завдань публічного управління на регіональному рівні. В умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції між регіонами застосування принципів проєктного менеджменту стає необхідною умовою успішного досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку територій [189]. Проєктний підхід передбачає чітке визначення очікуваних результатів, часових рамок, бюджету та відповідальних виконавців для кожного завдання чи ініціативи. На відміну від традиційного функціонального управління, він дозволяє гнучко реагувати на зміни середовища, ефективніше використовувати ресурси та синхронізувати зусилля різних суб'єктів задля досягнення спільної мети.

Використання технологій проєктного менеджменту в публічному управлінні регіональним розвитком в Україні активізувалося після запровадження у 2015 році державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Відповідно до Бюджетного кодексу, кошти ДФРР спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, які відповідають пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій. Відбір проєктів здійснюється за встановленими критеріями із застосуванням конкурсних процедур [190]. Це стимулює регіональну та місцеву владу застосовувати інструменти проєктного циклу – від ініціювання та планування до моніторингу реалізації та оцінки

досягнутих результатів.

Водночас аналіз діяльності ДФРР виявляє низку проблем, що обмежують його потенціал як інструменту підтримки проєктів розвитку регіонів. По-перше, недостатніми є обсяги фінансування фонду – вони не перевищують 1% від доходів загального фонду державного бюджету. По-друге, існуючі процедури розподілу коштів ДФРР не завжди забезпечують прозорість та неупередженість відбору проєктів. Нерідко пріоритет надається не якості та відповідності стратегічним цілям, а суб'єктивним політичним преференціям. По-третє, спостерігається низький рівень освоєння коштів ДФРР на місцях, що свідчить про недостатню проєктну спроможність органів влади та потенційних грантоотримувачів [191].

З огляду на це, актуальним завданням є підвищення ефективності використання інструментів проєктного менеджменту в системі публічного управління регіональним розвитком в Україні. Зокрема, на часі вдосконалення правової бази функціонування ДФРР шляхом затвердження чітких та зрозумілих порядків відбору, фінансування та моніторингу інвестиційних проєктів, забезпечення обов'язкового співфінансування з місцевих бюджетів. Важливим є також запровадження середньострокового бюджетного планування для проєктів ДФРР, що сьогодні відсутнє. Це дозволить забезпечити стабільність та передбачуваність фінансування в рамках проєктного циклу.

Іншим пріоритетом має стати розвиток професійних компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у сфері проєктного менеджменту. Попри наявність окремих навчальних програм та курсів, системна підготовка фахівців з управління проєктами в органах влади наразі не здійснюється. Результати опитування керівників різного рівня показали, що 47% вважають рівень володіння навичками проєктного менеджменту недостатнім, а 33% зазначають брак кваліфікованих кадрів як одну з головних перешкод для впровадження проєктного підходу [192]. Тому потребує розробки цілісна система підготовки та підвищення кваліфікації

публічних службовців з управління проєктами на основі міжнародних стандартів (PMBOK, P2M, PRINCE2).

Крім розвитку кадрового потенціалу, впровадження проєктного підходу в діяльність органів влади вимагає також модернізації їх організаційних структур та процедур прийняття рішень. Практика розвинених країн свідчить, що ефективне управління проєктами потребує створення спеціалізованих проєктних офісів (РМО) як координаційних центрів, що здійснюють методологічну та інформаційно-аналітичну підтримку проєктної діяльності. В успішних муніципалітетах діють проєктні комітети – колегіальні органи, які ухвалюють рішення щодо ініціювання, внесення змін чи припинення проєктів. Це дозволяє інтегрувати проєктний підхід у систему стратегічного управління розвитком громад [193].

Отже, повномасштабне використання технологій проєктного менеджменту може стати дієвим механізмом підвищення результативності публічного управління регіональним розвитком. Це потребує комплексних зусиль з розбудови проєктного середовища – нормативно-правової бази, організаційної інфраструктури, професійних компетенцій та стандартів проєктної діяльності. Впровадження проєктного підходу має розглядатися не як самоціль, а як інструмент реалізації стратегічних завдань розвитку регіонів та територіальних громад на засадах ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян.

Однією з найбільш затребуваних управлінських інновацій у сфері стратегічного планування регіонального розвитку сьогодні стає форсайт. Ця методологія передбачення майбутнього базується на аналізі довгострокових трендів, виявленні викликів та можливостей, побудові альтернативних сценаріїв та розробці на цій основі спільного бачення бажаного майбутнього території. На відміну від традиційних методів прогнозування, форсайт зосереджується не стільки на передбаченні, скільки на «проєктуванні» майбутнього, активному формуванні образу прийдешнього через узгодження інтересів та дій ключових стейкхолдерів [194]. Він дозволяє передбачати

довгострокові виклики та визначати пріоритети розвитку в умовах невизначеності та швидких технологічних змін.

Методологія форсайту активно застосовується в політиці регіонального розвитку європейських країн починаючи з 1990-х років. Зокрема, під егідою Європейської Комісії починаючи з 2002 року реалізується програма «Регіони знань та передбачення» (Regions of Knowledge and Foresight), яка підтримує розробку регіональних форсайтів з метою визначення перспективних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку. Ініціатива охоплює 120 регіонів у країнах ЄС, які на конкурсній основі отримують методичну та фінансову допомогу для реалізації форсайт-проектів із залученням бізнесу, науки та громадськості [195]. Кращі практики регіонального форсайту узагальнюються в базі даних «Регіональні дослідження інновацій та стратегії смарт-спеціалізації» (RIS3) на платформі Європейської Комісії.

В Україні застосування методології форсайту в регіональному управлінні перебуває на початковій стадії. Перші спроби розробки регіональних форсайтів датуються 2008 роком, коли під керівництвом Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку (м. Київ) було виконано пілотні проекти для Львівської та Чернігівської областей. Проте ці ініціативи мали скоріше експериментальний характер і не були масштабовані на інші регіони. На сьогодні елементи форсайту використовуються при розробці регіональних стратегій розвитку переважно у вигляді SWOT-аналізу та аналізу трендів без побудови сценаріїв та залучення стейкхолдерів. Лише окремі стратегії, зокрема Стратегія розвитку Харківської області 2021-2027 та Стратегія розвитку Львівської області 2021-2027, містять елементи передбачення у вигляді сценарного моделювання можливих траєкторій розвитку регіону [196].

Впровадження повноцінної методології форсайту в стратегічне планування регіонального розвитку в Україні потребує вирішення низки проблем інституційного, організаційного та методологічного характеру. По-

перше, це брак кваліфікованих кадрів та експертного середовища, здатного застосовувати методи форсайту на практиці. Попри наявність окремих вітчизняних фахівців у цій галузі, зокрема в рамках Форсайт-школи Міжнародного фонду Блейзера, їх чисельність є недостатньою для масштабного проведення регіональних форсайтів. По-друге, застосування форсайту потребує налагодження ефективної комунікації між регіональною владою, бізнесом, наукою та громадськістю, що є викликом в умовах низького рівня довіри та усталених традицій співпраці між цими групами. По-третє, бракує спеціалізованих інституцій, які б виконували роль провайдерів форсайт-досліджень на професійній основі та володіли необхідними методичними і технічними ресурсами.

Подолання цих бар'єрів потребує цілеспрямованої державної політики з розбудови «форсайт-культури» та спроможності стейкхолдерів до стратегічного передбачення. Мова йде про запровадження навчальних програм з методології форсайту для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, створення спеціалізованих консультативних структур на кшталт Форсайт-центрів при облдержадміністраціях, стимулювання ВНЗ та наукових установ до проведення форсайт-досліджень на замовлення регіонів. Методологічною основою для цього можуть слугувати напрацювання Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку, який розробив детальний алгоритм проведення регіонального форсайту з урахуванням української специфіки [197].

Крім того, актуальним є вироблення нормативно-правової та інституційної бази для забезпечення реального впливу результатів форсайту на формування регіональної політики. Досвід інших країн свідчить, що ефективність форсайту значною мірою залежить від того, наскільки він є невід'ємною частиною процесу стратегічного планування і прийняття рішень на регіональному рівні. Тому доцільно розглянути можливість затвердження на законодавчому рівні обов'язковості розробки регіональних форсайтів як основи для формування стратегій розвитку регіонів та територіальних громад

[198]. Це дозволить інтегрувати передбачення в систему політичних рішень та забезпечити врахування форсайдів при реалізації державних цільових програм та інструментів фінансової підтримки регіонального розвитку.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг органи влади дедалі частіше звертаються до альтернативних механізмів реалізації регіональних ініціатив, серед яких на особливу увагу заслуговують краудсорсинг та краудфандинг. Ці інноваційні інструменти базуються на концепції колективного інтелекту та передбачають залучення широкого кола зацікавлених сторін до вирішення суспільно значущих завдань. Краудсорсинг дозволяє використати потенціал великої кількості людей для генерації ідей, розробки проєктів, збору інформації, проведення моніторингу тощо, тоді як краудфандинг спрямований на колективне фінансування ініціатив за рахунок добровільних внесків [199].

Серед успішних прикладів застосування краудсорсингу в публічному управлінні регіональним розвитком в Україні варто відзначити проєкт «Громадський бюджет» (або бюджет участі), який впроваджено в багатьох територіальних громадах. Ця практика передбачає виділення частини коштів місцевого бюджету на реалізацію проєктів, запропонованих мешканцями громади та відібраних шляхом відкритого голосування. Фактично громадяни отримують можливість безпосередньо брати участь у розподілі бюджетних ресурсів та ініціювати вирішення проблем, які вони вважають пріоритетними для своєї території. За даними Міністерства розвитку громад та територій, станом на 2021 рік бюджет участі запроваджено в 246 територіальних громадах України. З початку реалізації цієї практики було подано близько 20 тис. проєктів, з яких понад 6 тис. відібрано для реалізації шляхом голосування [200].

Успішний досвід впровадження громадського бюджету демонструє Тернопільська міська територіальна громада, в якій цей інструмент застосовується починаючи з 2016 року. За п'ять років містяни подали

близько 500 проєктів, спрямованих на благоустрій територій, розвиток інфраструктури, організацію дозвілля тощо. Переможцями голосування стали 128 проєктів на загальну суму понад 40 млн грн, більшість з яких вже реалізовано або перебувають на стадії реалізації [201]. Активність мешканців у поданні та голосуванні за проєкти щороку зростає, що свідчить про затребуваність цього механізму прямої демократії. Водночас практика бюджету участі в Тернополі виявила низку типових проблем, як-от нерівномірність розподілу коштів між районами міста, низька якість проєктних заявок, недостатня прозорість процедур відбору та реалізації проєктів.

Для вирішення цих проблем та підвищення ефективності громадського бюджету фахівці рекомендують локалізувати цей інструмент на рівні старостинських округів та мікрорайонів міст, розробити чіткі критерії оцінки проєктних заявок, забезпечити методичний та організаційний супровід авторів проєктів, налагодити постійну комунікацію з громадськістю щодо стану виконання проєктів-переможців. Важливо також синхронізувати бюджет участі з іншими інструментами залучення мешканців, такими як громадські слухання, консультації, органи самоорганізації населення. Комплексне застосування цих механізмів дозволить перетворити бюджет участі на дієвий інструмент розвитку спільнот та підвищення довіри населення до місцевої влади [202].

На відміну від краудсорсингу, використання краудфандингу для фінансування регіональних ініціатив в Україні поки не набуло значного поширення. Більшість краудфандингових платформ, як-от «Спільнокошт», «Na-Starte», «GoF», спеціалізуються на підтримці бізнес-проєктів, культурних та соціальних ініціатив і практично не співпрацюють з органами публічної влади. Певним винятком є платформа «Мой Город», створена за підтримки проєкту ПРОМІС з метою залучення додаткових ресурсів для вирішення локальних проблем об'єднаних територіальних громад. Механізм платформи передбачає розміщення місцевою владою описів проєктів, які

потребують співфінансування, та збір коштів серед підприємців, мешканців та благодійників. Зібрані кошти спрямовуються до місцевого бюджету з подальшим використанням для реалізації відповідного проєкту [203].

Потенціал краудфандингу як інструменту фінансування проєктів регіонального розвитку підтверджується зарубіжною практикою. Наприклад, в Італії платформа «DeRev» залучає кошти громадян для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів, ініційованих муніципалітетами. У Великобританії муніципальна влада використовує краудфандинг для співфінансування проєктів громадських організацій через платформи «Spacehive» та «Crowdfunder». В Німеччині краудфандинг став одним із механізмів реалізації концепції «громади, що розвиваються» (*Nachhaltige Kommune*), яка передбачає активне залучення місцевого населення та бізнесу до вирішення проблем сталого розвитку територій [204]. Ці приклади показують, що краудфандинг здатен залучати не лише фінансові ресурси, але й соціальний капітал громад через активізацію громадянської участі.

Для поширення кращих практик краудфандингу в українських реаліях необхідним є формування відповідної нормативно-правової бази, зокрема в частині врегулювання механізмів збору та використання благодійних внесків через онлайн-платформи. Важливо також забезпечити прозорість та підзвітність у використанні залучених коштів шляхом регулярного інформування громадськості про хід реалізації проєктів, проведення незалежних аудитів та громадського моніторингу. Органи місцевого самоврядування повинні відігравати активну роль у популяризації краудфандингу та формуванні довіри населення до цього інструменту через власний приклад успішної реалізації суспільно значущих ініціатив. У перспективі краудфандинг може стати важливим елементом ширшої екосистеми розвитку територіальних громад поряд з бюджетом участі, соціальним замовленням, співпрацею з міжнародними донорами.

В умовах реформи децентралізації та зростання управлінського навантаження на органи місцевого самоврядування особливої актуальності

набуває аутсорсинг як інструмент оптимізації виконання окремих публічних функцій та надання послуг. За визначенням К. Бліщук, «аутсорсинг у публічній сфері передбачає передачу деяких функцій органу публічної влади зовнішньому підряднику (приватній компанії, громадській організації тощо) з метою підвищення ефективності та якості обслуговування споживачів» [205, с. 24]. Така практика дозволяє владі сконцентруватися на своїх основних функціях, отримати доступ до спеціальних знань та технологій, скоротити видатки на утримання допоміжних служб.

Сфери застосування аутсорсингу в публічному управлінні доволі різноманітні – від надання комунальних послуг (вивезення побутових відходів, утримання доріг, водопостачання тощо) до виконання управлінських функцій (бухгалтерський облік, юридичний супровід, ІТ-підтримка). Зарубіжний досвід свідчить, що органи місцевого самоврядування активно застосовують механізми контракtingу, публічно-приватного партнерства, концесії для аутсорсингу муніципальних сервісів. Зокрема, за даними досліджень, проведених ОЕСР, понад 80% муніципалітетів країн-членів залучають приватний сектор до надання щонайменше однієї публічної послуги. При цьому ключовими критеріями вибору зовнішніх надавачів є ціна та якість послуг, рівень кваліфікації персоналу, досвід роботи в аналогічних проектах [206].

В Україні практика аутсорсингу публічних послуг на регіональному та місцевому рівнях розвинута недостатньо. Багато територіальних громад продовжують утримувати власні комунальні підприємства для надання послуг з благоустрою, водопостачання, управління житловим фондом, що не завжди є економічно доцільним. Причинами є брак довіри до приватного сектору, непрозорість процедур закупівель, побоювання втратити контроль над якістю послуг. Разом з тим, в окремих містах України спостерігаються успішні приклади впровадження аутсорсингу в муніципальному управлінні. Так, Львівська міська рада започаткувала системну роботу з передачі непрофільних функцій на аутсорсинг ще у 2000-х роках. Зокрема, було

укладено довгострокові контракти з приватними операторами на вивезення твердих побутових відходів, утримання вулично-дорожньої мережі, освітлення вулиць, озеленення територій. Економія бюджетних коштів від впровадження аутсорсингу у Львові склала близько 20% [207].

Серед інших успішних практик варто відзначити проєкт «Муніципальна няня», започаткований Вінницькою міською радою. Він передбачає відшкодування з міського бюджету частини витрат сімей на послуги з догляду за дітьми віком до трьох років, що надаються фізичними особами-підприємцями або юридичними особами. Таким чином вирішуються відразу кілька завдань – стимулювання підприємницької діяльності в громаді, підтримка молодих батьків та збільшення доступності дошкільної освіти [208]. Подібні проєкти соціального контрактингу, що передбачають залучення недержавних надавачів соціальних послуг на конкурсній основі, набувають поширення і в інших громадах України.

Для повноцінного використання потенціалу аутсорсингу в публічному управлінні регіональним та місцевим розвитком необхідно вирішити низку проблем нормативно-правового та інституційного характеру. По-перше, слід законодавчо закріпити поняття аутсорсингу в публічній сфері, визначити принципи та сфери його застосування органами влади різних рівнів. Це дозволить усунути правову невизначеність та розширити інструментарій співпраці влади з приватним сектором. По-друге, потребує опрацювання методологія оцінки доцільності та ефективності передачі тих чи інших функцій на аутсорсинг з урахуванням специфіки кожної громади. Рішення про аутсорсинг має прийматися на основі аналізу його економічних, соціальних та управлінських наслідків у коротко- та довгостроковій перспективі [209].

Нарешті, запорукою результативного впровадження проєктів аутсорсингу є забезпечення їх прозорості та підзвітності громадськості. Йдеться про належне правове оформлення договірних відносин, проведення відкритих конкурсних процедур відбору надавачів послуг, оприлюднення

інформації про виконання договірних зобов'язань, моніторинг якості послуг з боку громадськості. Важливо також налагодити постійний діалог з потенційними надавачами послуг (підприємцями, неурядовими організаціями) щодо можливостей та умов їх залучення до виконання муніципальних замовлень. У цьому контексті корисним може бути досвід створення муніципальних ресурсних центрів для розвитку соціального підприємництва та підтримки організацій громадянського суспільства, які функціонують в багатьох європейських містах.

Модернізація системи публічного управління регіональним розвитком в Україні невіддільна від розбудови сучасної інноваційної інфраструктури, здатної продукувати, поширювати та впроваджувати нові ідеї, технології, управлінські практики. В умовах обмежених ресурсів саме здатність регіонів до системного продукування інновацій стає вирішальним чинником їх конкурентоспроможності [210]. Адже інновації дозволяють якісно змінювати структуру регіональної економіки, посилювати її адаптивність до викликів зовнішнього середовища, пропонувати нові рішення для розвитку територій. Відповідно на порядку денному постає завдання формування в регіонах цілісних екосистем підтримки інновацій, які охоплюють як спеціалізовані інституції (бізнес-інкубатори, наукові парки, венчурні фонди тощо), так і ефективні механізми взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу.

Важливу роль у формуванні регіональної інноваційної інфраструктури мають відігравати заклади вищої освіти та наукові установи. Окрім своєї традиційної функції продукування нових знань, вони дедалі активніше долучаються до процесів комерціалізації розробок, створення інноваційних продуктів та послуг у партнерстві з бізнесом та владою. Показовим прикладом є діяльність наукового парку «Київська політехніка», створеного на базі НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Серед напрямів його роботи – трансфер технологій, розробка та реалізація інноваційних проєктів, надання консалтингових послуг у сфері інтелектуальної власності, організація

навчальних програм для інноваторів. Протягом 2019-2021 років у межах наукового парку виконано понад 150 інноваційних проєктів загальною вартістю понад 200 млн грн [211].

Водночас для перетворення закладів освіти та науки на дієвих агентів інноваційного розвитку регіонів необхідно підвищувати рівень їх інституційної автономії та фінансової самостійності, стимулювати співпрацю з реальним сектором економіки. Як показують результати опитувань, проведених Державною службою статистики України, частка інноваційно активних підприємств, що співпрацюють з університетами чи науковими установами, становить лише 8% [212]. Причини криються у слабкій мотивації бізнесу до інвестицій в R&D, нерозвиненості механізмів комерціалізації наукових розробок, недостатності податкових та митних стимулів для інноваційної діяльності. Вирішення цих проблем потребує змін у нормативно-правовому полі щодо розширення прав ЗВО та наукових установ розпоряджатися власними надходженнями, створювати спін-офф компанії, отримувати роялті від використання розробок тощо.

Іншим важливим елементом інноваційної інфраструктури на регіональному рівні є спеціалізовані організації підтримки інноваційного підприємництва – бізнес-інкубатори, акселератори, центри трансферу технологій тощо. Вони надають інноваторам широкий спектр послуг – від оренди обладнаних приміщень до менторської підтримки, сприяння у залученні інвестицій, навчання підприємницьким навичкам. Успішним прикладом такої інституції є інноваційний центр «Промприлад.Реновація» в Івано-Франківську – майданчик, що об'єднує понад 100 резидентів у сфері креативних індустрій, ІТ, урбаністики, неформальної освіти. На базі центру реалізується низка програм підтримки стартапів, зокрема акселератор для проєктів у сфері креативної економіки [213].

Втім, попри наявність окремих успішних ініціатив, в Україні досі не сформувалася цілісна мережа інституцій підтримки інновацій, здатна охопити всі регіони та галузі економіки. За даними European Innovation

Scoreboard 2021, Україна посідає останнє місце серед європейських країн за рівнем розвитку інноваційної інфраструктури [214]. Для виправлення ситуації необхідною є реалізація державних та регіональних програм стимулювання розбудови об'єктів інноваційної інфраструктури на засадах співфінансування з місцевих бюджетів та приватних джерел. Зокрема, йдеться про створення мережі регіональних наукових парків та центрів трансферу технологій при ЗВО, запровадження грантових програм для інноваційних стартапів, формування регіональних венчурних фондів за участю місцевої влади. Важливим є також розвиток «м'якої» інфраструктури – освітніх та менторських програм для інноваторів, локальних платформ технологічного брокерства, комунікаційних майданчиків для нетворкінгу.

Ключову роль у розбудові та підтримці функціонування регіональної інноваційної інфраструктури мають відігравати агенції регіонального розвитку як інституції, що поєднують інтереси влади, бізнесу, науки та громадськості. АРР можуть виступати ініціаторами створення нових елементів інфраструктури, налагоджувати співпрацю між ними задля досягнення синергетичного ефекту, здійснювати моніторинг інноваційних процесів у регіонах та напрацьовувати відповідні рекомендації для органів влади. Так, у Стратегії розвитку Херсонської області на 2021-2027 роки, розробленій за участі АРР, серед операційних цілей визначено «Формування регіональної інноваційної екосистеми», що передбачає утворення центру підтримки інновацій та стартап-руху на базі закладів вищої освіти регіону [215]. Реалізація таких стратегічних ініціатив вимагає тісної співпраці агенцій регіонального розвитку з ключовими стейкхолдерами задля узгодження зусиль та концентрації обмежених ресурсів на найбільш перспективних напрямках.

3.3. Формування механізму інформаційно-аналітичного забезпечення та моніторингу ефективності публічного управління регіональним розвитком

Невід’ємною умовою ефективного публічного управління регіональним розвитком у сучасному світі є наявність розвиненої інформаційно-аналітичної інфраструктури, здатної забезпечувати органи влади та інших стейкхолдерів актуальними та достовірними даними для прийняття управлінських рішень. Як зазначають експерти Світового банку, цифрова трансформація регіонального управління передбачає перехід від розрізнених відомчих систем до інтегрованих платформ, що дозволяють структурувати великі обсяги даних та використовувати їх для аналізу соціально-економічних процесів, прогнозування та планування [216]. Особливої ваги в цьому контексті набуває завдання створення єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком, яка б об’єднувала дані з різних джерел та забезпечувала інтероперабельність між інформаційними ресурсами центральних, регіональних та місцевих органів влади.

В Україні доцільність розбудови такої системи передбачена Стратегією цифрової трансформації соціальної сфери, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. Документ, зокрема, констатує проблему «несформованості на національному та регіональному рівні ефективної системи моніторингу розвитку соціальної сфери, оцінювання якості, результативності, ефективності соціальної політики та управлінських рішень через відсутність інтегрованої інформаційно-аналітичної системи» [217]. Для вирішення цієї проблеми Стратегія передбачає реалізацію проєкту зі створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), що забезпечуватиме ефективний обмін даними між суб’єктами соціальної роботи, аналітичну обробку інформації та підтримку прийняття управлінських рішень.

Попри те, що згадана система орієнтована передусім на потреби соціальної політики, закладені в ній принципи та підходи можуть бути застосовані для побудови аналогічного інструменту в сфері регіонального розвитку. За експертними оцінками, єдина інформаційна система управління регіональним розвитком має забезпечувати виконання таких ключових функцій, як збір та обробка статистичних даних щодо демографічних, економічних, соціальних, екологічних та інших параметрів розвитку регіонів; моніторинг стану виконання державних та регіональних стратегій, програм та проєктів; оперативний обмін даними з іншими державними реєстрами та інформаційними ресурсами; підтримка аналітичної діяльності та моделювання сценаріїв розвитку територій; надання публічного доступу до узагальненої інформації для громадськості та бізнесу [218].

Організаційно-технологічна модель функціонування такої системи може передбачати створення центрального інформаційного вузла (хабу) на базі Міністерства розвитку громад та територій України, до якого під'єднуюватимуться регіональні та місцеві вузли на рівні облдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування. Це дозволить забезпечити вертикальну та горизонтальну сумісність даних, оперативний обмін інформацією та її верифікацію. Система має бути відкритою для інтеграції з іншими галузевими реєстрами та базами даних (Держстат, Держгеокадастр, Мінфін, Мінекономіки тощо) та забезпечувати можливість доступу до даних в режимі реального часу із застосуванням хмарних технологій та розподілених обчислень. Окрему увагу слід приділити розробці аналітичного функціоналу системи, зокрема модулів обробки великих даних (big data), кластерного аналізу, прогнозного моделювання тощо.

Створення та підтримка функціонування єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком потребуватимуть значних фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів. За попередніми оцінками, лише розробка та запуск базової версії такої системи може коштувати близько 30 млн грн [219]. Тому доцільно залучати до реалізації проєкту ресурси з різних джерел

– державного бюджету, міжнародної технічної допомоги, приватного сектору на умовах державно-приватного партнерства. Не менш важливим є належне нормативно-правове забезпечення функціонування системи, зокрема в частині регламентації процедур збору, зберігання та використання даних, захисту персональної інформації, розподілу відповідальності між суб'єктами владних повноважень.

В процесі створення єдиної інформаційної системи регіонального розвитку варто скористатися напрацюваннями інших країн та кращими світовими практиками. Зокрема, цінним є досвід Польщі зі створення Крайової інтегрованої інформатичної платформи (КІПР), що об'єднує понад 20 галузевих систем у таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, транспорт, безпека, геопросторові дані тощо. Платформа забезпечує міжвідомчий обмін даними, надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, підтримку управлінських процесів на центральному та місцевому рівнях. При цьому особлива увага приділяється організації ефективного доступу регіональної влади до системи для потреб стратегічного планування та моніторингу розвитку територій [220]. Цей досвід доводить, що розбудова комплексних інформаційних систем управління вимагає застосування принципів сервісної орієнтації та користувацько-центричного підходу.

Таким чином, створення єдиної інформаційної системи публічного управління регіональним розвитком є комплексним завданням, що вимагає консолідації зусиль ключових суб'єктів політики регіонального розвитку – уряду, парламенту, місцевого самоврядування, наукового та експертного середовища. З огляду на масштабність та ресурсоємність цього проєкту, його практичну реалізацію доцільно здійснювати поетапно, з урахуванням принципу модульності архітектури та інтероперабельності компонентів системи. При цьому необхідною передумовою успіху є не лише технологічна досконалість самої системи, але й наявність розвинутої цифрової культури в органах влади, їх готовність використовувати потенціал даних для підвищення ефективності управлінських процесів на регіональному рівні.

Важливою передумовою ефективного функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком є налагодження комунікаційних зв'язків та обміну даними між різними рівнями та гілками влади. Як зазначають фахівці, в умовах децентралізації повноважень та ресурсів критично важливою стає синхронізація діяльності центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що вимагає уніфікації форматів даних, сумісності інформаційних систем та регламентації процедур взаємодії [221]. Адже якість управлінських рішень напряму залежить від повноти, достовірності та актуальності інформації, яка надходить від різних суб'єктів.

Налагодження горизонтальної взаємодії в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального розвитку передбачає організацію регулярного обміну даними в розрізі окремих територій – громад, районів, областей, макрорегіонів. Фактично мова йде про створення розподіленої мережі інформаційних вузлів (хабів) на базі облдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування, які взаємодіють між собою відповідно до визначених протоколів. Для забезпечення сумісності доцільно запровадити уніфіковані формати збору та обробки даних з використанням міжнародних стандартів та класифікаторів. Наприклад, у європейській практиці для збору статистичної інформації щодо соціально-економічного становища регіонів використовується NUTS (Nomenclature of territorial units for statistics) – ієрархічна система для поділу територій ЄС, що дозволяє порівнювати дані на різних просторових рівнях [222].

Українським аналогом NUTS могла би стати система збору та поширення геопросторових даних на основі Державного земельного кадастру. Технічно його функціонування забезпечується програмним комплексом «Національна інфраструктура геопросторових даних», який дозволяє інтегрувати інформацію про земельні ресурси з іншими даними, що характеризують стан та динаміку розвитку територій. За оцінками фахівців,

впровадження такої системи на регіональному та місцевому рівнях могло би суттєво підвищити якість управлінських рішень у багатьох сферах – просторовому плануванні, розвитку інфраструктури, залученні інвестицій, надзвичайному реагуванні тощо. Наразі Держгеокадастр працює над створенням онлайн-сервісу «Прозора інфраструктура», який об'єднуватиме інформацію про земельні ділянки та комунікаційні мережі для потреб місцевого самоврядування [223].

Поряд з горизонтальною взаємодією не менш важливим завданням є налагодження вертикальних зв'язків між центральними та регіональними органами влади в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення управління територіями. Йдеться про коректний розподіл інформаційних функцій та повноважень відповідно до принципу субсидіарності. Зарубіжний досвід свідчить, що інформація має збиратися та первинно оброблятися на якомога нижчому рівні, де це можливо без втрати якості даних. Відповідно, центральний рівень влади має фокусуватися не на зборі первинних даних, а на їх консолідації, узагальненні та стратегічному аналізі тенденцій регіонального розвитку [224]. Для цього необхідно чітко визначити формати та регламенти обміну даними між територіальними органами міністерств, обласними держадміністраціями та центральними органами влади.

Вертикальна інтеграція інформаційних потоків у системі управління регіональним розвитком вимагає також організації ефективного зворотного зв'язку. Органи місцевої влади повинні мати можливість оперативно інформувати центральний рівень про проблеми в реалізації державної регіональної політики та надавати пропозиції щодо коригування стратегічних і програмних документів. З цією метою корисним могло би стати створення онлайн-платформи «Ініціативи знизу» для подання та відстеження ініціатив регіональних суб'єктів. Аналогічний інструмент – «Ініціатива знизу» – функціонує у Королівстві Нідерланди та дає змогу муніципалітетам ініціювати пілотні проєкти з виконання делегованих повноважень [225]. В Україні така платформа могла би стати майданчиком не лише для висування

ідей, а й для організації регулярного діалогу між учасниками системи багаторівневого врядування.

Важливою умовою налагодження комунікаційних зв'язків між різними рівнями управління регіональним розвитком є розвиток цифрових компетенцій посадових осіб органів влади. На жаль, дефіцит кваліфікованих кадрів наразі є слабкою ланкою інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в українських регіонах. Згідно з результатами опитування держслужбовців в Івано-Франківській ОДА, лише 11% з них систематично працюють з інформаційними базами даних, натомість більшість використовують Інтернет та доступну документацію [226]. Для підвищення рівня цифрової грамотності управлінців необхідним є запровадження відповідних навчальних модулів в системі підвищення кваліфікації та інтеграція вимог щодо цифрових навичок у профілі професійної компетентності посадовців.

Налагодження горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків між суб'єктами управління регіональним розвитком є неможливим без формування належного нормативно-правового поля. Наразі статус та зміст інформаційної взаємодії органів публічної влади в Україні регламентуються законами «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про електронні довірчі послуги» та рядом підзаконних актів Уряду і міністерств. Водночас ці документи не повною мірою враховують специфіку інформаційних відносин в системі багаторівневого врядування регіональним розвитком та вимагають відповідних доповнень. Корисним також було би ухвалення окремого закону про національну інфраструктуру геопросторових даних, який регламентував би механізми створення, актуалізації та використання просторової інформації органами влади різних рівнів.

Невід'ємною складовою інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком є проведення регулярного моніторингу та оцінювання ефективності реалізації державної регіональної

політики. Ці інструменти дозволяють відслідковувати прогрес у досягненні визначених цілей, виявляти проблемні аспекти та своєчасно коригувати управлінські рішення. Як зазначено в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, система моніторингу та оцінки повинна бути невід'ємною частиною стратегічного планування та реалізації державної регіональної політики», а її розбудова є одним з операційних завдань в рамках стратегічної цілі 3 «Ефективне людиноцентричне багаторівневе врядування» [227]. Втім, попри визнання важливості цього напрямку, національна система МіО все ще перебуває на етапі становлення.

В Україні діяльність з моніторингу та оцінювання регіонального розвитку регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 «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». Відповідно до цього документу, моніторинг здійснюється щороку на підставі даних офіційної статистики та інформації центральних органів виконавчої влади, а оцінка результативності – один раз на три роки із залученням громадськості та проведенням соціологічних досліджень [228]. На практиці ж підготовка моніторингових звітів часто носить формальний характер і не дає змоги оцінити якісні зміни в житті громадян. Тому для підвищення дієвості системи МіО необхідним є перегляд методології та процедур її реалізації.

Передусім варто відзначити необхідність розширення кола показників, за якими здійснюється моніторинг виконання стратегічних документів регіонального розвитку. Наразі обласні та міські ради затверджують набір індикаторів досягнення стратегічних та операційних цілей на власний розсуд, що зумовлює нестачу порівняних даних в регіональному розрізі. Як показують результати оцінки 25 регіональних стратегій, лише в 11 документах визначені індикатори повністю відповідають цілям стратегій, натомість в решті випадків спостерігається надмірна кількість показників або

ж відсутність чітких кількісних орієнтирів [229]. Тому доцільно встановити на національному рівні мінімальний перелік обов'язкових індикаторів для всіх регіонів, а для забезпечення їх верифікації – посилити взаємодію Мінрегіону з Держстатом щодо збору необхідних даних.

Іншим напрямом удосконалення системи МіО має стати запровадження інноваційних методів збору та аналізу даних. Зокрема, поряд із традиційними соціологічними інструментами, як-от масові та експертні опитування, фокус-групи, поглиблені інтерв'ю, варто використовувати технології онлайн-моніторингу на основі аналізу великих даних (big data). Йдеться про збір та обробку інформації з веб-сайтів органів влади, соціальних мереж, систем електронних петицій, що дозволяє виявляти суспільні настрої, рівень довіри та оцінки громадян щодо ефективності регіональної політики. Цінним джерелом даних для оцінювання можуть слугувати також фінансові транзакції в режимі он-лайн, які дозволяють відслідковувати динаміку економічних процесів в регіонах у реальному часі [230].

Важливою передумовою побудови дієвої системи моніторингу є налагодження вертикальної та горизонтальної координації між органами влади різних рівнів. Чинна модель організації МіО передбачає, що збір та первинна обробка даних здійснюється переважно на обласному рівні департаментами економічного розвитку ОДА або спеціально створеними проєктними офісами. Водночас на центральному рівні повноваження з МіО покладені на відповідний департамент Мінрегіону, який зводить отриману від регіонів інформацію та готує щорічний звіт про результати реалізації Державної стратегії. При цьому фактично відсутня координація зусиль Мінрегіону з іншими міністерствами, дотичними до питань регіонального розвитку – МОЗ, МОН, Мінінфраструктури, Мінекономіки тощо. Тому необхідним є утворення міжвідомчої робочої групи високого рівня або Ради з питань моніторингу та оцінки державної регіональної політики.

Крім того, в умовах зміцнення спроможності громад та регіонів все більшої ваги набуває запровадження зовнішнього моніторингу та оцінки з

боку незалежних акторів – експертних установ, громадських організацій, міжнародних інституцій. Законом України «Про засади державної регіональної політики» передбачено можливість проведення незалежного моніторингу, однак на практиці його інструменти застосовуються обмежено. За даними Програми «U-LEAD з Європою», створені в багатьох регіонах громадські ради при ОДА та облрадах не мають реальних повноважень в частині контролю за діяльністю влади та оцінювання стану виконання стратегій розвитку [231]. Тому актуальним завданням є створення незалежних ресурсних центрів для надання методологічної, організаційної та фінансової підтримки регіональним громадським радам та аналітичним спільнотам у проведенні зовнішнього МіО.

Насамкінець, розвиток національної системи моніторингу та оцінювання регіонального розвитку вимагає професіоналізації кадрового забезпечення цієї діяльності. Як зазначають фахівці Школи вищого корпусу державної служби, посадові особи, що відповідають за МіО в органах влади, не завжди мають необхідні професійні компетентності в частині використання сучасних аналітичних інструментів, соціологічних методів, роботи з великими даними [232]. Для посилення їх спроможності в цій сфері необхідно розробити та запровадити спеціалізовані навчальні програми, налагодити обмін досвідом та кращими практиками як всередині країни, так і на рівні окремих областей та громад. Важливо також поширювати в професійному середовищі держслужбовців культуру управління, орієнтовану на результат, та формувати запит на об'єктивну доказову інформацію при ухваленні управлінських рішень.

Підвищення ефективності публічного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації суспільства невіддільне від впровадження сучасних технологій електронного врядування. Концепція е-врядування передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації внутрішніх управлінських процесів, надання адміністративних послуг онлайн, забезпечення відкритості влади та

залучення громадян до вироблення політики. Як зазначено у Концепції розвитку електронного урядування в Україні, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р, розбудова е-урядування має відбуватися на всіх рівнях – державному, регіональному та місцевому. При цьому регіони визначено як фокус зусиль з розвитку електронних послуг та цифрової інфраструктури [233].

Для координації роботи з цифровізації на регіональному та місцевому рівнях у 2019 році утворено Міністерство цифрової трансформації України, яке відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері електронного урядування. Важливим кроком у цьому напрямку стала розробка та затвердження регіональних програм інформатизації в усіх областях України. Ці документи визначають пріоритетні проекти та заходи з розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, запровадження технологій е-урядування та е-демократії, підвищення рівня цифрової грамотності населення. Наприклад, програма інформатизації Дніпропетровської області на 2021-2023 роки, затверджена рішенням обласної ради, передбачає впровадження 35 проектів загальною вартістю понад 380 млн грн [234].

Головним інструментом надання електронних послуг громадянам та бізнесу на регіональному рівні є мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Станом на початок 2023 року в Україні функціонують 2891 точка доступу до послуг, з яких 1054 – міські, селищні та сільські ЦНАПи, а 1837 – територіальні підрозділи та віддалені робочі місця [235]. Завдяки інтеграції інформаційних систем ЦНАПів до загальнодержавних реєстрів та баз даних, вони можуть надавати широкий перелік послуг в електронному вигляді – від реєстрації місця проживання до оформлення субсидій та допомоги при народженні дитини. Водночас рівень автоматизації ЦНАПів та спектр доступних послуг суттєво різняться залежно від території. Тому пріоритетом має стати створення ЦНАПів в усіх громадах із населенням понад 10 тис. осіб та забезпечення стандартизованого переліку е-послуг.

Іншим важливим напрямком впровадження е-врядування на регіональному рівні є розвиток інструментів електронної демократії – онлайн-консультацій, електронних петицій, громадських бюджетів тощо. Ці інструменти дозволяють залучати громадян та їх об'єднання до процесу вироблення управлінських рішень, посилювати прозорість та підзвітність органів влади. Успішним прикладом застосування е-демократії є платформа «Громадський проєкт» у Львівській міській територіальній громаді. З моменту запуску у 2016 році через платформу було подано понад 1100 проєктів, спрямованих на покращення інфраструктури та благоустрою міста, з яких 244 проєкти – реалізовано. Загальний бюджет проєктів-переможців у 2022 році склав майже 27 млн грн [236].

Попри наявність окремих успішних практик, розвиток електронного врядування в регіонах України все ще стикається з низкою викликів. Передусім це нерівномірність доступу населення до швидкісного інтернету та цифрової інфраструктури. За даними Мінцифри, станом на кінець 2022 року доступ до оптичних мереж мали 70,6% українських домогосподарств, однак розрив між містами та сільською місцевістю залишається суттєвим [237]. Проблемою є також недостатня цифрова грамотність населення, особливо старшого віку. Тому важливо передбачити в регіональних програмах інформатизації заходи з розбудови широкосмугового покриття територій, створення мережі хабів цифрової освіти, підтримки вразливих груп населення у користуванні е-послугами.

Ще однією перешкодою для розвитку е-врядування є низький рівень готовності органів влади до цифрової трансформації. Попри ухвалення численних концепцій та планів заходів, реальні зміни в регіонах відбуваються повільно через брак політичної волі керівництва, опір з боку держслужбовців, недостатні цифрові компетенції персоналу. Тому не менш важливою за технічну складову є «м'яка інфраструктура» – зміна управлінської культури, впровадження клієнтоорієнтованого підходу, безперервне навчання кадрів. Корисним тут може бути досвід Естонії, яка

інвестувала значні кошти в програми цифрового лідерства для політиків та управлінців усіх рівнів [238]. Такий підхід дозволив сформувати критичну масу лідерів змін, які ініціювали масштабну цифрову трансформацію як на центральному, так і на місцевому рівнях урядування.

Важливим фактором успішності впровадження е-врядування на регіональному рівні є також ефективна координація зусиль центральних, регіональних та місцевих органів влади. Цифрова трансформація за визначенням є завданням міжгалузевим і потребує поєднання політичної, організаційної, фінансової підтримки з різних джерел. Тому доцільним є укладання багатосторонніх меморандумів між облдержадміністраціями, обласними радами, асоціаціями органів місцевого самоврядування, провідними ІТ-компаніями регіону щодо спільної реалізації проєктів цифровізації управлінських процесів та публічних послуг. Такі документи можуть закладати основу для створення регіональних цифрових коаліцій та інноваційних екосистем, орієнтованих на спільне вирішення проблем територій із використанням цифрових технологій.

Формування механізму ефективного публічного управління регіональним розвитком невіддільне від підвищення рівня його транспарентності, забезпечення підзвітності органів влади та розширення можливостей участі громадськості у процесі вироблення політики. Як зазначено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, залучення громадян, неурядових організацій та бізнес-спільнот до планування й реалізації програм та проєктів регіонального розвитку визначено одним із завдань у рамках оперативної цілі «Формування єдиного освітнього, інформаційного, культурного простору в межах всієї території України» [239]. Втім, попри визнання важливості цього напрямку, наразі залишаються значні прогалини у законодавчому регулюванні та практичному застосуванні принципів прозорості та партисипативності у сфері регіональної політики.

Серед ключових проблем у цьому контексті експерти відзначають

недостатню відкритість органів влади, зокрема щодо оприлюднення інформації, яка має суспільну значущість та стосується питань регіонального розвитку. За даними моніторингу прозорості 50 найбільших міст України, який проводить ГО «Трансперенсі Інтернешнл Україна», середній показник відкритості міських рад у 2021 році становив лише 48,3 бала зі 100 можливих. При цьому найгіршою була ситуація з доступом до інформації щодо використання публічних фінансів, комунальної власності, засідань депутатських комісій тощо [240]. Тому для посилення транспарентності діяльності регіональних та місцевих органів влади необхідним є вдосконалення чинних регуляторних вимог.

Зокрема, на часі ухвалення змін до Закону України «Про доступ до публічної інформації» щодо розширення переліку інформації, яка має оприлюднюватися владою в обов'язковому порядку та на офіційних веб-сайтах, особливо в частині даних про стратегічне планування та реалізацію програм і проєктів регіонального розвитку. Доцільно також встановити єдині стандарти оприлюднення такої інформації на основі концепції відкритих даних, що передбачає розміщення інформації у машиночитаному форматі та можливість її автоматизованої обробки. За оцінками фахівців Інституту розвитку територій, оприлюднення наборів даних щодо регіональних стратегій, цільових програм, інфраструктурних проєктів, обсягів фінансування з ДФРР у форматі відкритих даних дозволить посилити громадський контроль та підвищити ефективність витрачання бюджетних коштів на цілі регіонального розвитку [241].

У контексті посилення підзвітності публічного управління регіональним розвитком слід відзначити необхідність запровадження інструментів зовнішнього аудиту ефективності використання коштів ДФРР та інших механізмів фінансової підтримки проєктів розвитку територій. Наразі єдиним органом, що здійснює фінансовий контроль за реалізацією державної регіональної політики, є Рахункова палата України. Втім її повноваження та спроможності є обмеженими з огляду на масштаб завдань,

що потребують аудиту. Тому корисним було би створення регіональних підрозділів Рахункової палати та налагодження їх тісної співпраці з місцевими державними адміністраціями в частині моніторингу законності та ефективності витрачання бюджетних коштів на проекти регіонального розвитку [242].

Водночас повноцінна реалізація принципу підзвітності вимагає також розвитку інституційних форм участі громадськості у процесі вироблення та реалізації політики регіонального розвитку. Наразі законодавством передбачено низку механізмів такої участі – громадські ради, консультації з громадськістю, громадська експертиза, громадські слухання тощо. Проте в більшості регіонів ці інструменти використовуються формально та несистемно, без реального впливу позиції громадськості на зміст ухвалюваних рішень. Так, за даними дослідження, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи», 60% членів громадських рад при облдержадміністраціях вважають, що їх діяльність має незначний вплив на політику органів влади, а 45% опитаних громадян ніколи не чули про існування таких консультативно-дорадчих органів [243].

Для підвищення інклюзивності процесу формування та реалізації державної регіональної політики необхідним є запровадження нових форматів та майданчиків консультацій влади і громадськості. Однією з таких інновацій може стати створення онлайн-платформ громадського діалогу щодо пріоритетів регіонального розвитку за прикладом платформ «Consul» (Іспанія), «Decidim» (Бразилія), «vTaiwan» (Тайвань). Ці інструменти дозволяють проводити регулярні електронні консультації з громадянами та заінтересованими групами щодо проєктів стратегічних документів, законодавчих ініціатив, планів розвитку територій тощо. При цьому особлива увага приділяється залученню соціально вразливих верств населення, представників національних меншин, молоді, які традиційно є менш активними учасниками процесу вироблення політики [244].

Ще одним кроком на шляху забезпечення широкої суспільної участі у

прийнятті рішень з питань регіонального розвитку може стати законодавче закріплення обов'язковості громадського обговорення проєктів регіональних стратегій та цільових програм перед їх затвердженням відповідними органами влади. Наразі такі консультації проводяться на розсуд місцевого керівництва і часто мають формальний характер. Натомість позитивний досвід окремих областей (наприклад, Чернівецької, де громадське обговорення проєкту регіональної стратегії відбувалося із залученням більш ніж 3000 мешканців) доводить користь інструментів співтворення публічної політики [245]. Важливо також передбачити механізми інкорпорації конструктивних пропозицій громадськості до остаточних версій документів та проведення широкої інформаційної кампанії щодо врахування суспільної думки.

В умовах зростання складності завдань публічного управління регіональним розвитком, обумовлених процесами децентралізації, посилення міжрегіональної конкуренції, фінансово-економічної нестабільності, особливої ваги набуває наявність ефективної системи інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Підвищення якості та швидкості вироблення політичних рішень напряму залежить від повноти, достовірності та актуальності інформаційно-аналітичного забезпечення, що надходить особам, які приймають рішення [246]. При цьому ключовим елементом такого забезпечення у сфері регіонального розвитку має стати не лише організація збору та обробки значних обсягів даних, але й їх аналітичне опрацювання з використанням сучасних методів економіко-математичного моделювання, форсайту, сценарного планування тощо.

Наразі вітчизняна практика інформаційно-аналітичного забезпечення державно-управлінських рішень на регіональному рівні демонструє низку недоліків, серед яких фахівці виділяють фрагментарність інформаційної бази, переважання ретроспективного аналізу над прогнозуванням, недостатнє використання потенціалу великих даних та відкритих джерел інформації. За результатами експертного опитування, на запитання «Чи є достатнім

інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в органах влади?» ствердну відповідь дали лише 28% респондентів, тоді як 52% вказали на його обмеженість, а 20% – на відсутність такого забезпечення як системного явища [247]. Це зумовлює необхідність концептуального переосмислення підходів до організації інформаційно-аналітичної роботи в регіональних органах влади та запровадження новітніх методів оперування даними.

Серед базових принципів побудови ефективної системи інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком варто відзначити орієнтацію на потреби користувачів, забезпечення функціональної повноти та цілісності інформаційних ресурсів, їх структурованість та узгодженість, оперативність оновлення даних, можливість багаторазового використання інформації для різних управлінських цілей. Втіленням цих принципів повинна стати єдина інтегрована інформаційно-аналітична система органів влади регіонального рівня, яка об'єднуватиме весь комплекс даних соціально-економічного, науково-технічного, екологічного, ресурсного, інфраструктурного характеру, необхідних для вироблення та моніторингу регіональної політики [248].

Важливими функціональними елементами такої системи мають стати механізми інтелектуального аналізу даних (data science), що дозволяють відслідковувати та прогнозувати тенденції регіонального розвитку, виявляти ризики та слабкі сторони, моделювати вплив тих чи інших факторів на економічну динаміку територій. Зокрема, йдеться про застосування методів кластерного аналізу для виокремлення груп регіонів зі схожими параметрами та проблемами розвитку, регресійного та факторного аналізу для оцінювання дієвості інструментів регіональної політики, картування даних для виявлення просторових закономірностей та взаємозв'язків. Успішне використання цих методів залежить від наявності відповідного кадрового забезпечення, тому в структурі органів влади доцільно створювати спеціалізовані підрозділи чи робочі групи з фахівців у галузі статистики, математики, програмування.

Окрім впровадження інструментів інтелектуального аналізу даних, розвиток системи інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень на регіональному рівні вимагає також налагодження ефективної міжвідомчої взаємодії та комунікації. Адже багато важливих для формування політики регіонального розвитку даних продукуються різними органами влади, науковими установами, підприємствами, громадськими організаціями. Відповідно, необхідні чіткі процедури та формати обміну аналітичними продуктами між відомствами задля забезпечення комплексності та повноти інформаційної картини. Зокрема, корисною могла б стати практика підготовки на замовлення регіональних органів влади системних досліджень та прогнозів розвитку територій із залученням наукового потенціалу закладів вищої освіти, аналітичних центрів, експертних мереж [249].

Важливо також забезпечувати постійний діалог між виробниками та споживачами аналітичної інформації, яка використовується у процесі вироблення політики регіонального розвитку. Практика свідчить, що корисною формою такої комунікації є організація спільних нарад, круглих столів, експертно-аналітичних сесій між представниками органів влади та аналітичних спільнот. Наприклад, у Харківській області починаючи з 2017 року функціонує Науково-експертна група з підготовки пропозицій та рекомендацій щодо формування та реалізації регіональної політики при Харківській обласній державній адміністрації, до складу якої входять провідні науковці та аналітики регіону. Група здійснює фахову підтримку процесу розробки та імплементації Стратегії розвитку Харківської області, проводить дослідження та експертизу проблемних питань, готує аналітичні довідки та рекомендації за запитами обласної влади [250].

Нарешті, вкрай важливим компонентом системи інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень регіонального рівня має стати постійний моніторинг та оцінювання результативності реалізації регіональної політики. Інформація щодо досягнення цільових показників, виконання запланованих заходів, ефективності використання ресурсів повинна

регулярно (щонайменше щоквартально) узагальнюватися, аналізуватися та доводитися до відома осіб, які приймають рішення. Це дозволить вчасно діагностувати проблемні точки та коригувати управлінські дії з метою виправлення ситуації. При цьому оцінювання має охоплювати декілька рівнів – від окремого проєкту чи програми до загального стану досягнення стратегічних цілей розвитку регіону. У цьому контексті корисними можуть бути напрацювання вітчизняних дослідників щодо методології оцінки ефективності реалізації державної регіональної політики.

Викладені вище результати дисертаційного дослідження дозволили розробити модель інтегрованого багаторівневого врядування регіональним розвитком (рис. 3.1).

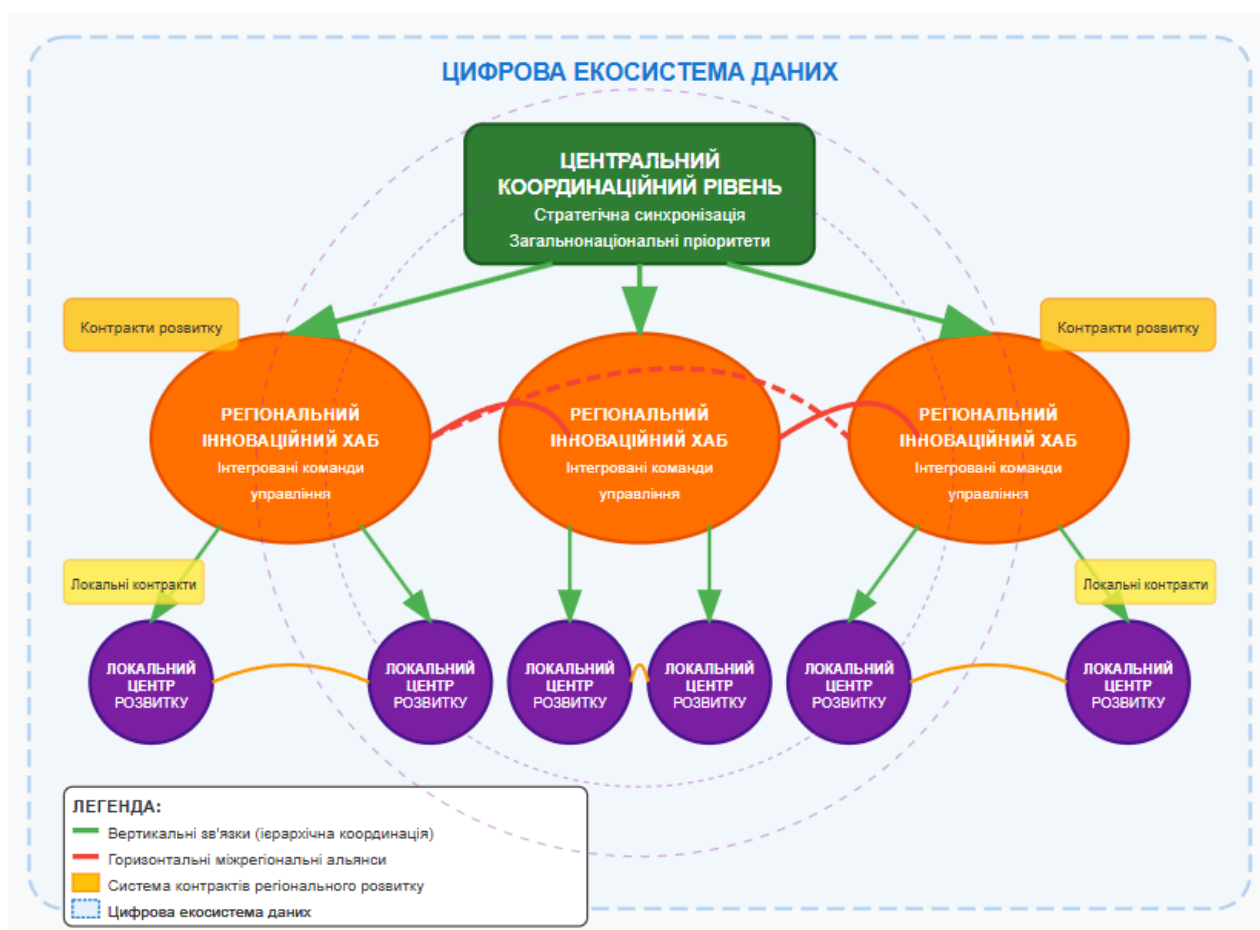


Рис. 3.1. Модель інтегрованого багаторівневого врядування регіональним розвитком

Розроблена модель являє собою концептуально нову систему організації публічного управління, що кардинально відрізняється від традиційних ієрархічних структур. Основна ідея моделі полягає у створенні мережевої екосистеми з синхронізованими вертикальними та горизонтальними зв'язками, яка забезпечує перехід від паралельного функціонування окремих інституцій до їх системної інтеграції в єдиному управлінському процесі.

На вершині управлінської архітектури розташовується центральний координаційний рівень, який виконує функцію стратегічної синхронізації всієї системи. Цей рівень не здійснює пряме адміністративне управління регіонами, а забезпечує узгодження загальнонаціональних пріоритетів з регіональними та місцевими потребами. Основними завданнями центрального рівня є формування єдиної стратегічної рамки розвитку країни, координація міжрегіональних ініціатив, забезпечення дотримання принципів справедливого розподілу ресурсів, моніторинг досягнення цільових індикаторів та створення умов для ефективної взаємодії між усіма учасниками системи.

Другий рівень моделі складають регіональні інноваційні хаби, які виступають ключовими центрами прийняття рішень у сфері регіонального розвитку. На відміну від традиційних обласних адміністрацій, ці хаби функціонують як інтегровані команди управління, що об'єднують представників різних секторів – органів влади, бізнесу, наукових установ, громадських організацій. Кожен регіональний інноваційний хаб відповідає за розробку та реалізацію стратегій розвитку свого регіону з урахуванням його унікальних конкурентних переваг та потенціалу. Важливою особливістю цих структур є їх орієнтація на інноваційний розвиток, створення умов для впровадження передових технологій, розвиток креативних індустрій та формування регіональних екосистем інновацій.

Третій рівень представлений локальними центрами розвитку, які забезпечують безпосередню реалізацію спільних проєктів на місцевому рівні.

Ці центри створюються на базі об'єднаних територіальних громад або їх асоціацій і виконують функції координації місцевих ініціатив, мобілізації ресурсів громад, впровадження конкретних проєктів розвитку територій. Локальні центри розвитку працюють в тісній співпраці з відповідними регіональними інноваційними хабами, отримуючи від них методичну, фінансову та організаційну підтримку, але водночас зберігають значну автономію у вирішенні питань місцевого значення.

Принципово важливим компонентом моделі є цифрова екосистема даних, яка охоплює всі рівні управління та забезпечує інформаційну інтеграцію системи. Ця екосистема включає єдині стандарти збору, обробки та обміну інформацією, інтегровані аналітичні платформи, системи електронного документообігу, геоінформаційні системи моніторингу регіонального розвитку. Цифрова екосистема дозволяє здійснювати оперативне відстеження стану виконання стратегій та програм, забезпечує прозорість управлінських процесів, створює можливості для широкої участі громадськості у процесах планування та моніторингу регіонального розвитку.

Системоутворюючим елементом моделі виступає система контрактів регіонального розвитку, яка функціонує на двох рівнях. На першому рівні укладаються контракти між центральним координаційним рівнем та регіональними інноваційними хабами, які визначають взаємні зобов'язання щодо досягнення цільових показників розвитку, розподілу фінансових ресурсів, реалізації пріоритетних проєктів. На другому рівні діють локальні контракти між регіональними хабами та локальними центрами розвитку, що деталізують завдання та механізми їх виконання на місцевому рівні. Контрактна система забезпечує чіткий розподіл відповідальності між учасниками, створює стимули для досягнення результатів, дозволяє гнучко адаптувати управлінські рішення до мінливих умов.

Особливістю запропонованої моделі є розвинена мережа горизонтальних міжрегіональних альянсів, яка забезпечує координацію та

співпраці між регіональними інноваційними хабами. Ці альянси можуть створюватися для реалізації спільних проєктів, що перевищують можливості окремих регіонів, обміну кращими практиками управління, координації позицій у відносинах з центральною владою, спільного просування регіональних ініціатив на національному та міжнародному рівнях. Горизонтальні зв'язки між хабами сприяють формуванню синергетичних ефектів, дозволяють оптимізувати використання ресурсів, створюють передумови для інноваційного розвитку через обмін знаннями та технологіями. Аналогічним чином функціонують горизонтальні зв'язки між локальними центрами розвитку в межах одного регіонального хабу. Ця співпраця спрямована на реалізацію субрегіональних проєктів, координацію місцевих ініціатив, спільне використання ресурсів та інфраструктури, обмін досвідом успішних практик місцевого розвитку. Такі зв'язки особливо важливі для малих та середніх громад, які самостійно не мають достатніх ресурсів для реалізації масштабних проєктів розвитку.

Ключовою перевагою запропонованої моделі є її здатність забезпечувати системну інтеграцію всіх учасників процесу регіонального розвитку при збереженні їх автономії та ініціативності. Вертикальні зв'язки гарантують узгодженість дій різних рівнів управління та досягнення загальнонаціональних цілей, тоді як горизонтальні зв'язки сприяють формуванню синергетичних ефектів та інноваційному розвитку. Цифрова екосистема забезпечує інформаційну підтримку всіх управлінських процесів, а контрактна система створює чіткі стимули для досягнення результатів.

Таким чином, модель інтегрованого багаторівневого врядування регіональним розвитком представляє собою гнучку, адаптивну та ефективну систему управління, яка здатна забезпечити перехід від традиційного адміністративного управління до сучасного мережевого врядування, орієнтованого на досягнення цілей сталого та інклюзивного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та суспільних трансформацій.

Висновки до третього розділу

1. Децентралізація влади в Україні зумовила необхідність радикальної трансформації організаційно-правового механізму публічного управління регіональним розвитком. Дослідження засвідчило, що створення спроможних територіальних громад як базового рівня місцевого самоврядування супроводжується суттєвими інституційними змінами. Кількість територіальних громад скоротилася з 11,5 тис. до 1469, а їх фінансова самодостатність зросла з 45,6% до 51,5% частки у зведеному бюджеті. Водночас запровадження інституту префектів та створення Міністерства розвитку громад і територій сформувало якісно нову конфігурацію суб'єктів регіональної політики, засновану на відносинах партнерства між різними рівнями влади. Проте процес трансформації залишається незавершеним через недостатню врегульованість розподілу повноважень між районними радами та радами територіальних громад, що створює як дублювання, так і прогалини в управлінні на субрегіональному рівні.

2. Перерозподіл функцій та повноважень між органами влади різних територіальних рівнів відповідно до принципу субсидіарності є центральним елементом модернізації публічного управління регіональним розвитком. Встановлено, що базові повноваження з управління питаннями місцевого значення передано на рівень територіальних громад, що супроводжувалося зростанням їх власних доходів з 68,6 млрд грн у 2014 році до понад 300 млрд грн у 2021 році. Регіональний рівень зазнав трансформації через утвердження дуалістичної моделі управління, яка передбачає розподіл повноважень між обласними радами та префектами. Водночас на центральному рівні відбувається перехід від галузевого до функціонального підходу в управлінні регіональним розвитком, що забезпечує горизонтальну координацію дій міністерств та узгодження галузевих політик із цілями регіонального розвитку.

3. Міжрегіональна співпраця набуває особливої актуальності в умовах децентралізації та посилення суб'єктності регіонів. Дослідження виявило успішні приклади реалізації спільних проєктів. Правовою основою такої співпраці є Закон України «Про співробітництво територіальних громад», однак його потенціал використовується недостатньо. Для розвитку міжрегіональної співпраці необхідне розширення кола суб'єктів взаємодії, належна інституційна та ресурсна підтримка з боку держави, запровадження постійно діючих комунікаційних майданчиків та цільових субвенцій на реалізацію міжрегіональних проєктів на конкурсній основі.

4. Впровадження інноваційних організаційних форм та методів управління є ключовою передумовою підвищення ефективності публічного управління регіональним розвитком. Мережеві та кластерні моделі організації управлінської діяльності, засновані на принципах партнерства та синергії, дозволяють ефективно використовувати ендогенний потенціал регіонів. Агенції регіонального розвитку функціонують як інституційні платформи міжсекторної співпраці, однак потребують законодавчого врегулювання правового статусу та професіоналізації персоналу. Технології проєктного менеджменту активізувалися після запровадження ДФРР, проте залишаються проблеми недостатнього фінансування, непрозорих процедур відбору проєктів та низької проєктної спроможності органів влади, що вимагає вдосконалення правової бази та розвитку професійних компетенцій.

5. Методологія форсайту як інноваційний інструмент стратегічного планування регіонального розвитку в Україні перебуває на початковій стадії впровадження. На відміну від європейської практики, де форсайт активно використовується в рамках програми «Регіони знань та передбачення», вітчизняні регіональні стратегії містять лише елементи передбачення у вигляді SWOT-аналізу без повноцінного сценарного моделювання. Основними бар'єрами є брак кваліфікованих кадрів, недостатня комунікація між стейкхолдерами та відсутність спеціалізованих інституцій-провайдерів форсайт-досліджень. Краудсорсинг та краудфандинг демонструють

потенціал як альтернативні механізми реалізації регіональних ініціатив, що підтверджується успішним досвідом громадського бюджету в багатьох територіальних громадах, однак потребують розвитку нормативно-правової бази та цифрової інфраструктури.

6. Формування механізму інформаційно-аналітичного забезпечення та моніторингу ефективності публічного управління регіональним розвитком є невід'ємною умовою його цифрової трансформації. Створення єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком потребує інтеграції даних з різних джерел та забезпечення інтероперабельності між інформаційними ресурсами центральних, регіональних та місцевих органів влади. Система моніторингу та оцінювання, регламентована постановою КМУ № 932, потребує методологічного вдосконалення через розширення кола показників, запровадження інноваційних методів збору даних та налагодження міжвідомчої координації. Впровадження електронного врядування характеризується нерівномірністю розвитку цифрової інфраструктури та недостатньою готовністю органів влади до цифрової трансформації, що вимагає комплексного підходу до розбудови як технічної, так і «м'якої» інфраструктури.

ВИСНОВКИ

1. Дисертаційне дослідження дозволило розкрити сутність та специфіку модернізації публічного управління регіональним розвитком як комплексного процесу якісної трансформації управлінських систем у відповідь на виклики суспільних трансформацій XXI століття. Встановлено, що модернізація являє собою не поступове удосконалення окремих елементів системи, а кардинальну перебудову цільових, структурно-функціональних, нормативно-правових, ресурсних, кадрових та технологічних засад публічного управління на основі синтезу постулатів належного врядування, нового публічного менеджменту та нової регіональної політики. Обґрунтовано, що ефективна модернізація потребує збалансованого поєднання принципів демократичності, підзвітності, транспарентності з інструментами підвищення економічності, результативності та сервісної спрямованості управлінської діяльності, що забезпечує формування адаптивної системи регіонального управління, здатної ефективно реагувати на динамічні зміни глобального контексту. Визначено, що концептуальною основою модернізації має стати перехід від традиційної патерналістської моделі до суб'єктно-орієнтованої парадигми, що розглядає регіони як повноправних суб'єктів політики розвитку з необхідними повноваженнями та ресурсами для реалізації власного потенціалу.

2. Проведений аналіз механізмів публічного управління регіональним розвитком засвідчив необхідність їх комплексної модернізації у відповідь на зростання складності та багатовимірності завдань територіального розвитку в умовах глобалізації, децентралізації та цифровізації. Встановлено, що традиційні механізми, орієнтовані на централізований перерозподіл ресурсів та галузевий підхід до планування, не відповідають вимогам забезпечення ендогенного саморозвитку регіонів та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Обґрунтовано необхідність трансформації нормативно-правового механізму у напрямі

чіткого розмежування повноважень між рівнями управління на засадах субсидіарності, програмно-цільового механізму - через впровадження інструментів стратегічного планування та смарт-спеціалізації, фінансово-економічного - шляхом розширення бюджетної автономії регіонів та розвитку альтернативних джерел фінансування, організаційно-інституційного - через формування мережових структур співробітництва, інформаційно-аналітичного - на основі цифровізації та відкритості даних. Виявлено, що модернізація механізмів має носити системний характер із забезпеченням синергетичного ефекту їх взаємодії та орієнтацією на досягнення цілей сталого та інклюзивного регіонального розвитку.

3. Комплексна діагностика сучасного стану публічного управління регіональним розвитком в Україні засвідчила його системну кризу, що проявляється у поглибленні міжрегіональних диспропорцій, неефективності діючих механізмів регулювання та низькій інституційній спроможності органів влади різних рівнів. Встановлено, що традиційна модель централізованого перерозподільчого управління вичерпала свій потенціал і не відповідає вимогам забезпечення ендогенного саморозвитку регіонів в умовах глобалізації, децентралізації та цифровізації. Виявлено формування стійких зон економічного застою та соціальної депривації у монофункціональних старопромислових та периферійних аграрних регіонах, що загрожує територіальній єдності та соціальній стабільності держави. Обґрунтовано, що подолання кризових явищ у регіональному розвитку вимагає кардинальної модернізації всієї системи публічного управління на основі переходу від адміністративно-бюрократичної до менеджеріально-сервісної парадигми з інтеграцією принципів належного врядування, нового публічного менеджменту та нової регіональної політики. Доведено необхідність формування збалансованої багаторівневої системи врядування, що забезпечує оптимальний розподіл повноважень та ресурсів між центральним, регіональним та місцевим рівнями на засадах субсидіарності, партнерства та відповідальності.

4. Дослідження впливу суспільних трансформацій на систему публічного управління регіональним розвитком розкрило їх системоутворюючий характер та необхідність адаптації управлінських підходів до нових реалій економічної лібералізації, політичної демократизації, технологічної модернізації та ціннісних змін. Встановлено, що ринкова трансформація економіки кардинально змінює роль регіонів від пасивних об'єктів планування до активних суб'єктів конкуренції за мобільні ресурси розвитку, що вимагає формування нових компетенцій органів влади у сферах стратегічного маркетингу територій, залучення інвестицій, створення інноваційних екосистем. Виявлено, що демократизація політичної системи актуалізує завдання розвитку партисипативних механізмів управління, налагодження ефективної комунікації з громадськістю та бізнесом, забезпечення прозорості та підзвітності управлінських рішень. Обґрунтовано, що цифровізація створює принципово нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, розвитку електронного урядування та смарт-технологій, але водночас загострює проблему цифрової нерівності між регіонами та соціальними групами. Доведено, що успішна адаптація до суспільних трансформацій потребує формування адаптивної, інноваційної та проактивної системи публічного управління, здатної швидко реагувати на виклики мінливого зовнішнього середовища.

5. Системний аналіз зарубіжного досвіду модернізації публічного управління регіональним розвитком виявив конвергенцію різних національних моделей у напрямі формування багаторівневих систем врядування, децентралізації повноважень, розвитку стратегічного планування та цифровізації управлінських процесів. Встановлено, що європейська модель характеризується високим рівнем інституціоналізації міжрегіональної взаємодії через структурні фонди, принцип субсидіарності та активну роль наднаціональних інституцій у координації регіональної політики. Американська модель демонструє ефективність поєднання федеральних програм цільової підтримки депресивних регіонів з широкою автономією

штатів у визначенні пріоритетів розвитку та розвиненими формами міжмуніципального співробітництва. Азійські країни показують специфічний досвід синтезу сильного централізованого управління з точковими інтервенціями в регіональний розвиток через створення спеціальних економічних зон та полюсів зростання. Пострадянські держави демонструють різні траєкторії переходу від командно-адміністративних до демократичних моделей управління залежно від політичного режиму, економічного розвитку та геополітичної орієнтації. Обґрунтовано, що для України найбільш прийнятною є адаптація європейської моделі з урахуванням унітарного устрою держави, особливостей історичного розвитку та рівня економічної спроможності регіонів.

6. Доведено, що сучасні суспільні трансформації зумовлюють необхідність концептуального переосмислення парадигми публічного управління регіональним розвитком в Україні. Дослідження засвідчило, що традиційна централізована модель управління, заснована на вертикальній субординації та галузевому підході, виявляється неспроможною адекватно відповідати на виклики глобалізації, цифровізації та децентралізації влади. Натомість актуалізується потреба у формуванні багаторівневої системи врядування, що інтегрує принципи субсидіарності, партисипативності та мережевої взаємодії. Концептуальні засади модернізації механізмів публічного управління регіональним розвитком мають базуватися на теорії багаторівневого врядування, новому публічному менеджменті та концепції розумної спеціалізації. Ключовими принципами такої модернізації визначено субсидіарність, координацію, партнерство, прозорість та результативність. Методологічний базис дослідження поєднує системний, інституційний, структурно-функціональний та компаративний підходи, що дозволяє комплексно проаналізувати механізми публічного управління як складну соціальну систему та виявити оптимальні шляхи її трансформації в умовах суспільних змін.

7. Визначено, що формування інтегрованої мережевої екосистеми багаторівневого врядування регіональним розвитком є стратегічним напрямом подолання фрагментації існуючої системи управління та забезпечення системної взаємодії між інституціями. Дослідження засвідчило, що традиційна модель паралельного функціонування центральних органів влади, регіональних інституцій та місцевого самоврядування не забезпечує ефективної координації зусиль та синергетичного ефекту у вирішенні завдань регіонального розвитку. Натомість актуалізується потреба у створенні інтегрованих команд управління на регіональному рівні, що поєднують потенціал агенцій регіонального розвитку, обласних рад та ОДА для формування єдиних стратегій та координації їх реалізації. Ключовими інструментами такої інтеграції мають стати контракти регіонального розвитку між центром та регіонами і між регіонами та громадами, які формалізують взаємні зобов'язання та відповідальність учасників. Горизонтальні міжрегіональні альянси створюють додаткові можливості для консолідації ресурсів та реалізації масштабних проєктів міжрегіонального значення. Цифрова екосистема даних забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень та моніторинг результативності на всіх рівнях мережевої структури, формуючи єдиний простір управлінської інформації.

8. Обґрунтовано, що впровадження інноваційних організаційних форм та методів публічного управління регіональним розвитком є стратегічним напрямом підвищення його ефективності в умовах обмежених ресурсів та зростаючої міжрегіональної конкуренції. Мережеві та кластерні моделі організації управлінської діяльності, засновані на принципах партнерства та синергії, створюють можливості для ефективного використання ендogenous потенціалу регіонів через консолідацію зусиль влади, бізнесу, науки та громадянського суспільства. Агенції регіонального розвитку функціонують як ключові інституційні платформи міжсекторної співпраці, однак потребують законодавчого врегулювання правового статусу та підвищення інституційної спроможності. Технології проєктного

менеджменту демонструють потенціал як ефективний інструмент реалізації регіональних ініціатив, проте їх повноцінне використання вимагає вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку професійних компетенцій та модернізації організаційних структур органів влади. Методологія форсайту як інноваційний інструмент стратегічного планування потребує формування відповідного експертного середовища та інституційної підтримки для широкого впровадження у практику регіонального управління. Краудсорсинг, краудфандинг та аутсорсинг створюють додаткові можливості для залучення ресурсів та підвищення якості публічних послуг за умови належного нормативно-правового забезпечення та розвитку цифрової інфраструктури.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі XX-XXI століть: нові пріоритети. Київ : Наукова думка, 2006. 512 с.
2. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74-78.
3. Stimson R., Stough R. R., Roberts B. H. Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy. Springer Science & Business Media, 2006. 452 p.
4. Szewczuk J., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka. Warszawa : Wydawnictwo C.H. Beck, 2011. 490 s.
5. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб / Є. Матвіїшин. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 198 с.
6. Регіональна політика Європейського Союзу: підручник / За ред. В. Чужикова. Київ : КНЕУ, 2016. 495 с.
7. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання України, 2005. 498 с.
8. Szlachta J., Zaucha J. Rozwój regionalny Polski w świetle nowej perspektywy budżetowej UE na lata 2014-2020. Warszawa : Difin, 2014. 220 s.
9. Шульц С. Л. Мережеві бізнес- структури: концептуалізація понять та засад функціонування. *Регіональна економіка*. 2013. № 2 (68). С. 15-24.
10. Keating M. The New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2000. 256 p.
11. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво. Львів : ІРД НАН України, 2004. 395 с.
12. Бутко М. П. Інтелектуальний капітал як чинник модернізації регіонального економічного простору : монографія / М. П. Бутко,

О. В. Попело. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2014. 372 с.

13. Бистряков І. К., Клиновий Д. В., Петровська С. А. Алгоритм формування сталої фінансової системи в Україні для фінансування «зеленого» переходу. *Зелена економіка та низько вуглецевий розвиток: глобальні виклики та реалії за умов повоєнного часу*: матеріали ІІІ між нар. наук.-практ. конф., м. Львів-Торунь, 16 груд. 2022 р. Львів, 2022. С. 24-29.

14. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування. Навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ : ПРООН/МПВСР, 2007. 206 с.

15. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. В. С. Кравців, І. З. Стронянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.

16. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / наук. ред. В. С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2017. 120 с.

17. Стронянська І. З. Регіональний розвиток України: проблеми інтеграції та конвергенції : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2010. 324 с.

18. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація: практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія», 2012. 120 с.

19. Федулова Л. І. Інститути інноваційного розвитку регіонів. Економічні інновації. 2011. Вип. 43. С. 334-342.

20. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / наук. ред. В. С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2017. 120 с.

21. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник

матеріалів «круглого столу» / за ред.. Білої С. О. Київ : НІСД, 2011. 88 с.

22. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія / Гавкалова Н. Л., Аведян Л. Й., Шумська Г. М. та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 400 с.

23. Сторонянська І. З. Регіональний розвиток України: проблеми інтеграції та конвергенції : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2010. 324 с.

24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2023)

25. Мікула Н.А. Чинники конвергенції регіонів у транскордонному просторі України та ЄС. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/chinniki-konvergencii-regioniv-u-transkordonnomu-prostori> (дата звернення: 25.01.2023)

26. Human Development Report 2020. Published for the United Nations Development Programme (UNDP). New York, 2020. URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf> (дата звернення: 25.01.2023).

27. Мельник М. І., Лещух І. В. Структурні особливості зовнішньоекономічної діяльності в регіоні. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2019. Вип. 37. С. 489-493.

28. Regional Policy in Ukraine: Current State, Challenges and Prospects : scientific report / ed. by V. S. Kravtsiv. Lviv : State Institution «Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine», 2021. 157 р.

29. Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 856. *Офіційний вісник України*. 2015. № 88. С. 61.

30. Kudłacz T., Czapska P. The System of Regional Development Indicators – a Proposal for the Polish Regions. *Zarządzanie Publiczne*. 2019.

2(50). pp. 79-92. URL: <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.19.014.11490> (дата звернення: 25.01.2023)

31. Camagni R. Territorial capital and regional development / R. Camagni // *Handbook of regional growth and development theories* / R. Capello and P. Nijkamp (eds.). Cheltenham : Edward Elgar, 2009. pp. 118-132.

32. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.

33. Мартиненко В. М. Інноваційна стратегія демократичного розвитку України: від місцевої демократії до демократичної держави. Харків : Константа, 2004. 231 с.

34. Ковбасюк Ю. В. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 3. С. 5-10.

35. Червякова О. В. Механізми трансформації державного управління в умовах суспільних змін : монографія. Київ: Інтерсервіс, 2015. 388 с.

36. Куц Ю. О. Природа та сутність державного управління. *Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування*. 2013. № 1.

37. Гончарук Н. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.

38. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into The Age of Austerity. New York : Oxford University Press, 2017. 388 p.

39. Eberhardt A. The Concept of Good Governance. *Studia i Analizy Europejskie*. 2019. № 1. P. 13-28.

40. Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах: монографія / за наук. ред. докт. екон. наук. А. І. Крисоватого, Є. В. Савельєва. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 388 с.

41. Матвіїшин Є. Г. Використання проектного підходу в стратегічному плануванні розвитку територій. *Демократичне врядування*.

2021. Вип. 2.

42. McCann P. The Regional and Urban Policy of the European Union: Results-Oriented and Smart Specialisation. Cohesion : Edward Elgar, 2015. 304 p.

43. Бобровська О. Ю., Крушельницька Т. А. Розробка методики оцінювання впливу децентралізації влади на формування інвестиційного профілю територій. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 5-6. С.47-57.

44. Жук П. В. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.

45. Безверхнюк Т. М. Еволюція основних ідей та напрями розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2010. Вип. 3. С. 18-23.

46. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. 189 с.

47. Шаров Ю. П., Маматова Т. В., Чикаренко І .А. Міжнародні практики громадського моніторингу надання публічних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 69-76.

48. Ворона П. В. Феномен регіональних партій із всеукраїнським статусом на місцевих виборах 2020 року. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2. С. 102-109.

49. Шаров Ю. П. Укрупнення територіальних громад та їх співробітництво: виклики для стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 54-61.

50. Куйбіда В. С. Формування та реалізація нової політики в Україні. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1. С. 13-20.

51. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородін Є. І. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

52. Іжа М., А. Крупник. Трансформація публічного управління в

умовах соціально-політичної модернізації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 3-7.

53. Карпенко О. В. Про доцільність впровадження в Україні інституту цивілізованого лобізму державно-управлінських рішень. *Демократичне врядування*. 2011. Вип. 7.

54. Корецький М. Х. Конструктивні принципи управління мінерально-сировинною безпекою держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 18. С. 79-84.

55. Сурмін Ю. П. Проблеми та ризики державно-управлінських реформ. *Аналітика і влада*. 2011. № 4. С. 9-17.

56. Воротін В. Є. Модернізація сфери освіти та науки як об'єкта державного управління: конкурентні переваги для України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 6. С. 153-160.

57. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Методологія системних досліджень в державному управлінні : навч. посіб. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.

58. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.

59. Регіональна політика ЄС: концепції, напрямки, значення для України. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНУ ім.. В. Н. Каразіна, 2021. 293 с.

60. Содома Р., Дубневич Ю., Марків Г., Шматковська Т. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад. Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК. 2021. С. 24-30. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8538/1/Econ-28-2021-4.pdf> (дата звернення: 03.08.2023).

61. Рябенко Л. М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1400-1407.

62. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг на сучасному етапі формування системи надання адміністративних послуг в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/problem-diialnosti-centriv-nadannya-administrativnikh-poslug-na-suchasnomu> (дата звернення: 03.08.2023).

63. Бакуменко В. Д. Збірник вибраних наукових праць. Київ : Академія муніципального управління. 2015. 644 с.

64. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження: монографія. Київ : НАДУ, 2008. 296 с.

65. Серьогін С. М. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2.

66. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса : Оптимум, 2009. 299 с.

67. Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : University Press, 2004. 240 p.

68. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2010. 288 с.

69. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2023)

70. Мельник М. І., Мединська Т. В. Вплив податкових чинників на активізацію інвестиційних процесів в Україні. *Український соціум*. 2011 № 2. С. 126-134.

71. Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 856. *Офіційний*

вісник України. 2015. № 88. С. 61.

72. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні: Виклики та пріоритети сталого ендogenous зростання регіонів України в умовах сучасних реформ : наук. доп. / наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2018. 157 с.

73. Регіони України у післякризовий період: ризики та перспективи розвитку : аналіт. доп. / за ред. А. П. Павлюк. Київ : НІСД, 2011. 104 с.

74. 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. *Офіційний вісник України*. 2015. № 92. С.111.

75. Оленковська Л. П. Моніторинг виконання та оцінювання впровадження стратегічних планів міст. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 3.

76. Коломицева О. О. Економічна сутність та структура промислово-виробничого потенціалу регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 37 (2). С. 189-194.

77. Іртищева І. О., Мтегней М. І., Михайлов М. С. Методичні підходи до оцінки рівня інноваційного розвитку регіону. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 586-593.

78. Савчин І. З., Переплюкова О. В. Міжнародний досвід регулювання конвергенції регіонального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 43-49.

79. Максимчук М. В. Європейський досвід інституційного забезпечення регіонального розвитку та його адаптація в Україні. *Регіональна економіка*. 2006. Вип. 4. С. 213-220.

80. Павліха Н. В., Кицюк І. В., Управління конкурентоспроможністю регіону в умовах трансформації національного господарства. *Регіональний розвиток - основа розбудови української держави* : зб. матеріалів міжнар.

наук.- практ. конф., м. Донецьк, 9 квіт. 2013 р. Донецьк : ДДУУ. 2013. С. 306–315.

81. Бліщук К. М. Управління розвитком території: економічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 225-233.

82. Механізми реалізації регіональної політики: оцінка ефективності та напрями удосконалення : монографія / наук. ред. С. Л. Шульц. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2018. 205 с.

83. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь / Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.

84. Міжрегіональне співробітництво у системі нової регіональної політики України : аналіт. доп. / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2011. 32 с.

85. Дегтяр О. А. Державне та регіональне управління в соціальній сфері : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. 232 с.

86. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3.

87. Сірий Є. В. Теоретико-методологічні засади дослідження представників великого бізнесу як еліт-суб'єктів соціальної трансформації та їх соціальні заміри. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2015. Вип. 3. С. 116-122.

88. Герасименко А. Г. Економічний зміст та напрямки трансформацій економічних систем. *Економічна теорія*. 2015. № 3. С. 9-19.

89. Беновська Л. Я. Методичні підходи до оцінки конвергентного розвитку регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 2. С. 146-155.

90. Лялюк О. Ю. Територіальна організація публічної влади в Україні

як конституційно-правова категорія. Теорія і практика правознавства. 2014. Вип. 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2014_1_4 (дата звернення: 08.04.2023).

91. Козловець М. А. Історіософський дискурс транзитивності сучасного українського суспільства. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*. 2016. Вип. 1. С. 54-61.

92. Возняк Г. І. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34-43.

93. Ворона П. В. Особливості місцевого самоврядування України в контексті розвитку представницької влади. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 6 (1). С. 101-107.

94. Федулова Л. І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 2. С. 58-76.

95. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с.

96. Кріпак А. П. Партисипативна модель стратегічного розвитку територіальної громади як інструмент забезпечення її спроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6568&i=20> (дата звернення: 07.01.2023)

97. Козюра І. В. Сучасний стан та перспективи інституційного розвитку місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 9.

98. Біль М. М. Просторова мобільність населення: теорія, методологія, практика: монографія. Львів : ПАІС, 2018. 392 с.

99. Гулич О. І. Екологічно збалансований розвиток курортно-оздоровчих територій: теорія і практика. Львів : ІРД НАНУ, 2007. 208 с.

100. Саханенко С. Є. Психологічні архетипи державних службовців та

посадових осіб місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 186-192.

101. Прокопенко Л. Л. Досвід реформування місцевого управління в країнах Європейського союзу. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4 (18). С. 93-101.

102. Куйбіда В. С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи. Київ : Рада Європи, 2009. 170 с.

103. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.

104. Sustainable development in the European Union – 2022 monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. 369 p.

105. Tkachuk A. F. Local Self-Government and Decentralization. Best Practices from Ukraine. Kyiv : Legal Status Publishing House, 2020. 101 p.

106. Regional innovation policy. OECD website. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/regional-innovation-policy_17607583 (дата звернення : 04.08.2023)

107. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії : монографія / за заг. Ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

108. Думки і погляди населення щодо «опитування», ініційованого президентом: жовтень 2020 року. Київський міжнародний інститут соціології : веб-сайт. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=974&page=1> (дата звернення : 04.08.2023).

109. Толкованов В. В. Розвиток і впровадження інструментів політики державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 12.

110. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в

Україні : матер. наук.-практ. конф. 19 квітня 2024 р., м. Львів. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2024. 282 с.

111. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2017. 116 p.

112. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Урядовий кур'єр*. 2018. № 88.

113. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

114. Council of Europe. Detailed Structure and Working Methods of the Congress of Local and Regional Authorities. Strasbourg, 2014. 16 p.

115. Decentralization and multi-level governance in Europe. Committee of the Regions. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. 38 p.

116. Noworól A. Territorial Partnerships as an Instrument of Urban Policy. Institute of Public Affairs of the Jagiellonian University. *Zarządzanie Publiczne*. 2017. № 4 (42). P. 33-44.

117. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg, 15.X.1985. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/168007a088> (дата звернення: 04.04.2023).

118. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. т. 1. стор. 83. ст. 2125.

119. European Commission. EU budget: Commission proposes a new fund to invest in the maritime economy and support fishing communities. Press Release. Brussels, 12 June 2018. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_4104 (дата звернення: 04.04.2023).

120. Samecki P. Orientation paper on future cohesion policy. European Commissioner for Regional Policy. Brussels, 2009. 17 p.

121. Committee of the Regions. Mission Statement. URL:

<https://cor.europa.eu/en/about/Pages/mission-statement.aspx> (дата звернення: 04.04.2023).

122. Loi n 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral. JORF n°0014 du 17 janvier 2015. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030109622/> (дата звернення: 04.04.2023).

123. Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju. Wstępny przegląd realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020. Warszawa, 2019. 41 s.

124. Young R., Wolfe D. Canada's Regional Development Policy: Flexible Governance and Adaptive Implementation. IRPP Insight № 24, 2019. 36 p.

125. Appalachian Regional Commission. Strategic Plan 2022-2026. URL: <https://www.arc.gov/strategicplan/> (дата звернення: 04.04.2023).

126. US Economic Development Administration. FY 2023 EDA Congressional Budget Justification. URL: https://eda.gov/files/about-eda/budget/FY_2023_EDA_CBJ_Statement_March_2022.pdf (дата звернення: 07.01.2023).

127. Bakvis H., Brown D. Policy Coordination in Federal Systems: Comparing Intergovernmental Processes and Outcomes in Canada and the United States. *The Journal of Federalism*. 2010. Vol. 40 (3). P. 484-507.

128. Communauté métropolitaine de Montréal. Plan métropolitain d'aménagement et de développement. URL: <https://cmm.qc.ca/planification/plan-metropolitain-damenagement-et-de-developpement-pmad/> (дата звернення: 07.01.2023).

129. Chin J. State Capacity and Governing Elites in East Asian States. In: Routledge Handbook of Comparative Political Institutions. Ed. by Gandhi J., Ruiz-Rufino R. London : Routledge, 2015. P. 303-317.

130. Kim J. Regional Policy in the Republic of Korea. OECD Regional Development Working Papers. 2018/03. Paris : OECD Publishing, 2018. 45 p.

131. Lim J. The Emergence of Multilevel Governance and the

Transformation of Local Government in South Korea. In: Local Government Capacity and Reform in East Asia. Ed. by Schomaker R., Bäck H., Pu R. Palgrave Macmillan, 2022. P. 81-100.

132. Regional Development Policy in China. OECD Regional Development Working Papers. 2020/04. Paris : OECD Publishing, 2020. 70 p.

133. Kang J. Understanding China's Regional Development: A Value Chain Perspective. Abingdon : Routledge, 2022. 272 p.

134. Fu R., Luo Z., Lin N., Meng G. Industrial Transfer and Regional Economic Development in Western China. *Economic Geography*. 2021. Vol. 41, № 4. PP. 664-672.

135. Адміністративні форми та методи публічного врядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 78-83.

136. Vilka I. Local Government Reforms in Latvia. In: Local Public Sector Reforms in Times of Crisis / Ed. by S. Kuhlmann, G. Bouckaert. Springer, 2016. P. 185-197.

137. Regional Development in Latvia. Ministry of Environmental Protection and Regional Development of the Republic of Latvia. URL: http://www.varam.gov.lv/eng/darbibas_veidi/regional_development/ (дата звернення: 07.01.2023).

138. Fiscal Decentralization and Local Finance Reform in Georgia. 2016 FISCAL YEAR. Tbilisi : USAID Governance for Development, 2017. 42 p.

139. About U-LEAD with Europe Programme. URL: <https://u-lead.decentralization.gov.ua/en/about> (дата звернення: 07.01.2023).

140. Junusbekova G. Improvement of the System of Evaluating the Effectiveness of the Local Government of Kazakhstan. *Journal of Public Administration and Policy*. 2020. Vol. 13, № 2. P. 61-89.

141. Keating M. Rescaling the European State: The Making of Territory and the Rise of the Meso. Oxford : Oxford University Press, 2013. 233 p.

142. EU integration and multi-level governance in East Central Europe / Ed. by P. Blokker, C. Dallago. London: Routledge, 2019. 258 p.

143. Biruta M.-E. Europe Goes Public: The Europeanization of Public Administration in Post-Soviet Non-Member States. London: Lexington, 2022. 144 p.

144. Tkachuk A. What Are the Challenges of the Decentralisation Reform in Ukraine? VoxUkraine. 2019. 20 August. URL: <https://voxukraine.org/en/what-are-the-challenges-of-the-decentralisation-reform-in-ukraine/> (дата звернення: 18.02.2023).

145. Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку / за заг. ред. О. А. Корнієвського, Ю. А. Тищенко, В. М. Яблонського. Київ : НІСД, 2018. 128 с.

146. Пухтинський М. О. Трансформація системи місцевого самоврядування в контексті реалізації муніципальної реформи в Україні. *Вісник АПСВТ*. 2016. № 3-4. С. 63-67.

147. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь / Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. Київ : НІСД, 2019. 115 с.

148. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 10 січня 2022). Київ : Міністерство розвитку громад та територій України , 2022. 28 с.

149. Марцеляк О. В. Інститут префекта у Франції як приклад для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. Вип.35, Ч. 2, Т. 1. С. 118-122.

150. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.04.2022 р. № 512. *Урядовий кур'єр*. 2022. № 103.

151. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.09.2015 р. №714. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 186.

152. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р.

№ 695. *Урядовий кур'єр*. 2020. № 156.

153. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. *Урядовий кур'єр*. 2014. № 67.

154. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 10 січня 2022). Київ : Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. 28 с.

155. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 44.

156. Про префектів: проект Закону України від 16.11.2022 р. №8051. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40744> (дата звернення: 15.05.2023).

157. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61.

158. Забейворота Т. В. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01. Харків, 2020. 502 с.

159. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. С. 315.

160. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 60. С. 9.

161. Полтавська та Черкаська обласні ради співпрацюватимуть у туристичній галузі. Полтавська обласна рада : офіційний веб-сайт. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/news/poltavska-ta-cherkaska-oblasni-radi-spivpracyuvatimut-u-turistichnij-galuzi.html> (дата звернення: 15.05.2023).

162. Sodupe K. The European Union and Inter-Regional Co-operation. *Regional & Federal Studies*. 1999. Vol. 9, № 1. P. 58-81.

163. Економічна підтримка України. USAID : веб-сайт. URL: <https://era-ukraine.org.ua/> (дата звернення: 15.05.2023).

164. Торгало Т. Механізми формування і реалізації проектів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 101-109.

165. Keating M. Rescaling the European State: The Making of Territory and the Rise of the Meso. Oxford : Oxford University Press, 2013. 233 p.

166. Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій: Закон України від 17.11.2020 р. № 1009-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021 № 4. С. 13.

167. Власюк О. С. Стан і проблеми реформування адміністративно-територіального устрою України. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 16-23.

168. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь / авт. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. Київ : НІСД, 2019. 115 с.

169. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 10 січня 2022). Київ : Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. 28 с.

170. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства: Закон України від 17.10.2019 р. № 199-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 51. С. 5.

171. Реформа децентралізації завершена, час говорити про розвиток громад - Прем'єр-міністр України. Урядовий портал : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-decentralizaciyi-zavershena-chas-govoriti-pro-rozvitok-gromad-premyer-ministr-ukrayini> (дата звернення: 15.05.2023).

172. Куйбіда В., Федулова Л., Давимука С. Тенденції розвитку нової регіональної політики країн-членів Європейського Союзу. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 76-87.

173. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. С. 315.

174. Возняк Г. В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. *Регіональна економіка*. 2021. № 2 (100). С. 15-26.

175. Основи регіонального управління в Україні : підручник / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2012. 576 с.

176. Возняк Г. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3 (77). С. 34-43.

177. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. 196 с.

178. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Хмельницька обласна рада : веб-сайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/monitoryng-reformy-misczevogo-samovryaduvannya-ta-terytorialnoyi-organizacziyi-vlady-stanom/> (дата звернення: 11.08.2024).

179. Бедринець М. Д. Фінансова децентралізація в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : Економіка. 2021. № 21. С. 48-55.

180. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. №34. С. 2544.

181. Внучко С. М. Глобалізація та її вплив на світовий політичний та економічний розвиток. *Evropský politický a právní diskurz*. 2015. Вип. 2 (4). С. 65-69.

182. Негода В. А. Нова державна регіональна політика в Україні — шлях до успіху. *Стратегія розвитку*. 2017. № 2. URL: https://regionet.org.ua/ua/Nova_derzhavna_regionalna_polituka_v_Ykrayini_shlya_h_do_yspihy_1537.html#page_title (дата звернення: 11.08.2024).

183. Лібанова Е. М. Модернізація економіки України в контексті соціальних викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 24-38.

184. Терятк Ю. Про програму ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні. *Стратегія розвитку*. 2017. № 1. URL: https://regionet.org.ua/ua/Vnesok_Programu_ES_Pidtrumka_polituku_regionalnog_o_rozvitku_v_Ykrayini_y_stanovlennya_novoyi_derzhavnoyi_regionalnoyi_polituku_1564.html#page_title (дата звернення: 11.08.2024).

185. Перелік агенцій регіонального розвитку в регіонах станом на 01.01.2023 року. Міністерство розвитку громад та територій України : веб-сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/institutsiyne-zabezpechennya-regionalnogo-rozvitku/agentsiyi-regionalnogo-rozvitku/perelik-agenczij-regionalnogo-rozvytku-v-regionah-stanom-na-01-01-2023-roku/> (дата звернення: 10.05.2023).

186. Про агенції регіонального розвитку : Проект Закону. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72184 (дата звернення: 10.05.2023).

187. Regional Development Agencies Act as Agents of Economic Change in Poland. OECD-CoR, 2021. URL: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Poland-Regional-Development-Agencies.aspx> (дата звернення: 10.05.2023).

188. Smart Guide to Cluster Policy. European Commission, 2016. URL: https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/cluster_policy_guide_-_published.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

189. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Проривні компетенції в управлінні інноваційними проектами та програмами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 1. С. 3-9.

190. 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. *Урядовий кур'єр*. № 69.

191. Шевченко О. В., Бахур Н. В. Удосконалення функціонування державного фонду регіонального розвитку. Національний інститут стратегічних досліджень : веб сайт. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/dfrr.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

192. Сидоренко Н. С. Проектне управління в органах публічної влади. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022 № 4.

193. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.

194. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 3. С. 124-138.

195. European Commission. Regions of knowledge. Research and Innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-2020/regions-knowledge_en. (дата звернення: 15.11.2023).

196. Бакуменко В. Д. Збірка вибраних наукових праць у 4 ч. Київ : АМУ. 2016. 284 с.

197. Згуровський М. З. Сценарний аналіз як системна методологія передбачення. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2002. № 1. С. 7-38.

198. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.

199. Куйбіда В. С. Впровадження інноваційної діяльності у розвиток регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 23. С. 84-87.
200. Павлюк А. П. Інституційно-правове забезпечення реформи територіальної організації влади в Україні. *Стратегічна панорама*. 2016. № 2. С. 113-120.
201. Громадський бюджет : звіти. Тернопільська міська рада : веб-сайт. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/byudget-ternopolya/gromadskiy-byudget/> (дата звернення: 15.11.2023).
202. Бюджет участі: історія і польський досвід. Платформа розвитку міст : веб-сайт. URL: <http://urbanua.org/dosvid/zakordonni-pryklady/141> (дата звернення: 15.11.2023).
203. Краудфандинг: як зібрати кошти на реалізацію своєї ідеї. Портал ГУРТ: веб-сайт. URL: <https://www.gurt.org.ua/news/recent/23314/> (дата звернення: 15.11.2023).
204. Delivering on the Sustainable Development Goals at the Local and Urban Level. CEMR. URL: http://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/CEMR_report_SDGs_2018_EN.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
205. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. Вип. 2 (4). 2015. С. 124-128.
206. OECD. Government at a Glance 2017. Paris : OECD Publishing, 2017. 280 p.
207. Калінін М., Сахаєнко С. Аутсорсинг у місцевому самоврядуванні: визначення, класифікація і проблеми. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 1, № 82. С. 170-174.
208. Як вінничанам отримати компенсацію в рамках проекту «муніципальна няня». Вінниця. Info : веб-сайт. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Wri6JoPhaZXqW_PhKxuWkwenh5X-6T2b0r5vMhy1ec/edit#gid=0 (дата звернення: 15.11.2023).

209. Сороковська С. В. Проблематика надання послуг органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2013. Вип. 1. С. 385-397.

210. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. Київ : НАН України, 2015. 336 с.

211. Звіт діяльності наукового парку «Київська політехніка» 2019-2021. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 9 с.

212. Наукова та інноваційна діяльність України : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2021. 244 с.

213. Про центр. Промприлад : веб-сайт. URL: <https://promprylad.ua/en/> (дата звернення: 15.11.2023).

214. European innovation scoreboard 2021 - Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2021/ec_rtd_eis-country-profile-ua_2021.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

215. Стратегія розвитку 2021-2027. Херсонська обласна державна адміністрація : веб - сайт. URL: <https://khoda.gov.ua/strateg%D1%96ja-rozvitku-2021-2027> (дата звернення: 15.11.2023).

216. Колотило М. Р., Герасименко О. В. Цифрова трансформація державного управління. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління* : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 22-23 лист. 2023 р. Полтава, 2023. С. 207-211.

217. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. *Урядовий кур'єр*. № 212.

218. Івченко В., Купріянова В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні: джерелознавчий аналіз. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2024. № 11 (53). С. 204-215.

219. Малець М., Яровик Д. Цифровізація адміністративного процесу: використання електронних засобів у державному управлінні та адміністративних процесах. *Науковий вісник Ужгородського Національного*

Університету. Серія Право. Вип. 85. 2024. С. 23-28.

220. Ministerstwo Cyfryzacji. Zintegrowana Platforma Analityczna. URL: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/zintegrowana-platforma-analityczna> (дата звернення: 15.11.2023).

221. Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79-84.

222. Regions in the European Union: Nomenclature of territorial units for statistics NUTS 2021/EU-27. Eurostat. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-21-008> (дата звернення: 15.11.2023).

223. Електронні сервіси земельного кадастру. Електронні сервіси : веб-сайт. URL: <https://e.land.gov.ua/services> (дата звернення: 15.11.2023).

224. Vertical and Horizontal Coordination in Network Systems: Governance of Decentralised Wastewater Treatment Utilities. Paris : OECD, 2021. 54 p.

225. Водянка Л. Д., Підгірна В. С., Сироїжко К. В. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 77-82.

226. Ганцюк Т. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні: джерелознавчий аналіз дискурсійного поля. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. С. 1-11.

227. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. Ст. 2155.

228. 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 листопада 2015 р. № 932. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 230.

229. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій програм регіонального розвитку в Україні. Київ : КІС, 2007. 120 с.

230. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / наук. ред. В. С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2017. 120 с.

231. Бодров В. Г. Інформаційна економіка і публічне управління: безпекові виклики та можливості становлення належного економічного урядування в Україні. *Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки*. 2016. № 3-4. С. 44-55.

232. Зубчик О. А. Методологічні аспекти оцінювання державної політики: «конкурентоспроможність» і «політичний час». *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 2 (62). С. 12-16.

233. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 181.

234. Програма інформатизації Дніпропетровської області на 2021 - 2023 роки. Дніпропетровська обласна рада : веб-сайт. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%83-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%83-%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7> / (дата звернення: 15.11.2023).

235. Як надавати адмінпослуги під час війни. Дія : веб-сайт. 15.02.2023. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/ak-nadavati-adminposlugi-pid-cas-vijni> (дата звернення: 15.11.2023).

236. Хід проекту «громадський бюджет м. Львова» у поточній сесії. Дія : веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/hromadskyi-budzhet>

lvova/resource/da868f9b-0e03-4ef7-ab63-e0f144bbf578 (дата звернення: 15.11.2023).

237. Національна стратегія розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та План впровадження. The World Bank, 2020. 128 с.

238. Карпенко О. Цифрове врядування: імперативи реалізації в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 57-61.

239. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. С. 67.

240. Яке місто стало лідером у рейтингу прозорості та підзвітності в Україні? Transparency International Ukraine : веб-сайт. URL: <https://ti-ukraine.org/news/yake-misto-stalo-liderom-u-rejtyngu-prozorosti-ta-pidzvutnosti-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.11.2023).

241. Відкриті наукові практики : навч. посіб. Львів : OPTIMA, 2023. 559 с.

242. Піхоцька О. М. Використання коштів державного фонду регіонального розвитку. *Ефективна економіка*. 2021 № 11.

243. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : посібник. Київ : Ленвіт, 2012. 64 с.

244. Fabbro T. When Citizens Choose: online platforms for participatory budgeting and planning. Participedia. URL: <https://participedia.net/case/6895> (дата звернення: 15.11.2023).

245. Механізми формування регіональних пріоритетів розвитку / за ред. С. О. Білої. Київ : НІСД, 2013. 88 с.

246. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Методологія системних досліджень в державному управлінні : навч. посіб. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.

247. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : матеріали щоріч. Всеукр. наук. -практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 25 квіт. 2013 р. Київ : НАДУ, 2013. 360 с.

248. Невмержицька С. М., Т. Р. Цалко, Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3.

249. Кривцова М. С. Використання форсайт-технології у стратегічному прогнозуванні розвитку людського потенціалу регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С. 47-60.

250. Структура адміністрації. Харківська обласна державна адміністрація : веб-сайт. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi> (дата звернення: 15.11.2023).

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації**

Статті у фахових наукових виданнях:

7. Е. А. огли Нурієв Теоретичні засади модернізації публічного управління регіональним розвитком в Україні. *Інвестиції: практика та досвід* 2025 № 5. С.262-268. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.262>

8. Нурієв Еміл Аллахверді огли. Методологія дослідження модернізаційних процесів управління регіональним розвитком. *Наукові перспективи*. 2025 № 3 (57) С. 452-464. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-452-463](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-452-463)

9. Нурієв Еміл Аллахверді огли. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління регіональним розвитком. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 4(44). С. 362-373. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-362-372)

Статті в інших наукових виданнях України:

10. Еміл Аллахверді огли, Н. Організаційно-правовий механізм публічного управління регіональним розвитком. *Молодий вчений*, 2025. 2 (133). С. 145-151. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-5>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Nuriev E.A. ogli European trends in public administration modernization. Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Рієка, 12-13 травня 2025 року). – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. С. 148-150.

12. Нурієв Е.А. огли Моніторинг ефективності як складова

інформаційно-аналітичного забезпечення управління регіональним розвитком. XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Current problems of the development of science: trends and innovations», 13-16 травня 2025 р., Осло, Норвегія. С. 303-309.

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:05:12 02.07.2025

Назва файлу з підписом: Дисертація_Нурієв-04.06.25.docx.p7s
Розмір файлу з підписом: 279.9 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Дисертація_Нурієв-04.06.25.docx
Розмір файлу без підпису: 262.7 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: НУРІЄВ ЕМІЛ АЛЛАХВЕРДІ ОГЛИ

П.І.Б.: НУРІЄВ ЕМІЛ АЛЛАХВЕРДІ ОГЛИ

Країна: Україна

РНОКПП: 3384917153

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:05:04 02.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000DA47D4016B716E06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00