

Функціонування і розвиток механізмів державного управління  
УДК 351/354:332.1:338.2:355/359(100)

**Джегур Геннадій Васильович**

*кандидат економічних наук,  
асистент кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки  
Білоцерківський національний аграрний університет;  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

**Dzhegur Gennadii**

*Candidate of Economic Sciences,  
Assistant of the Department of Public Management,  
Administration and International Economy  
Bila Tserkva National Agrarian University;  
Associate Professor of the Department of  
Public Management and Administration  
Interregional Academy of Personnel Management  
ORCID: 0000-0001-5955-3687*

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В  
КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ  
FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC MANAGEMENT OF  
SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS IN THE  
CONTEXT OF SECURITY CHALLENGES**

*Анотація. Вступ. Проблематика аналізу та систематизації досвіду зарубіжних країн публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, що функціонують в умовах безпекових викликів є актуальною.*

*Аналіз досліджень засвідчує про існування значних диспропорцій у розвитку держав та регіонів, що простежуються в соціально-економічній, екологічній та інших сферах.*

*Мета – визначити теоретичні основи механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, що допоможуть розробити актуальні практичні рекомендації у цьому напрямку в умовах сучасної України.*

*Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, загальнонаукові методи (теоретичне узагальнення, аналіз механізмів державного управління для забезпечення розвитку системи соціально-економічного розвитку громад, компаративний метод, метод аналогії, кейс-стаді метод у вивченні окремих громад, абстрагування, зокрема для обґрунтування думок щодо удосконалення механізму забезпечення соціального захисту жителів територіальної громади).*

*Результати. Досліджено європейську практику стратегічного планування розвитку територій, що вибудовується на принципі партнерства у відносинах між державою та регіонами, де роль центрального рівня передбачає підтримку регіональних та місцевих ініціатив. Акцентовано на комунікації та визначено спільне бачення потреб та напрямів розвитку регіонів. На основі аналізу зарубіжного досвіду визначено забезпечення моніторингової діяльності на протязі всього політичного циклу; балансування неявних компромісів між індивідуальним втручанням та витратами при окресленні цільових заходів; забезпечення достатніх фінансових ресурсів, спеціально виділених на моніторингову діяльність, концентрація уваги на якості процесу моніторингу. Встановлено, що напрями розвитку та зміцнення потенціалу стратегічного прогнозування на регіональному рівні включають оптимізацію існуючої роботи з прогнозування, опираючись на мережі*

фахівців із прогнозування та навчання державних службовців регіонального (місцевого) рівня для підвищення їхньої майбутньої грамотності. Виявлено позитивні тенденції організації стратегічного планування для імплементації в національне законодавство. Акцентовано на використанні програмно-цільового планування у сфері соціально-економічного розвитку як дієвого механізму для виконання стратегічних завдань територіального розвитку за умов необхідності консолідації ресурсів для досягнення визначених цілей. Наголошено на дорожній карті політики для подолання регіональної нерівності щодо узгоджених дій за відповідними взаємодоповнюючими перевагами. Запропоновано для ефективного соціально-економічного розвитку регіонів, їх стійкості зважаючи на безпекові виклики необхідність зосередитися на таких ключових напрямках, як стратегічне передбачення та територіальний фортсайт, створення умов для доступності основних державних послуг та інфраструктури, підвищення регіональної продуктивності та конкурентоспроможності, розвиток гнучкості навичок та покращення працевлаштування в контексті регіональних ринках праці, підвищення якості багаторівневого управління та посилення його спроможності.

*Перспективи.* Для ефективного впровадження стратегічних планів застосування різних механізмів публічного управління доцільно продовжити вивчення теоретичних засад механізмів публічного управління з розділенням їх на такі групи: організаційні, нормативно-правові, економічні, міжмуніципального співробітництва, партнерства, стратегічного планування, залучення інвестицій та розвиток людських ресурсів.

**Ключові слова:** регіони, соціально-економічний розвиток, публічне управління, механізми, безпекові виклики, зарубіжний досвід, стійкість, територія, регіональна безпека, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, загрози.

**Summary.** *Introduction. The issue of analyzing and systematizing the experience of foreign countries in public management of socio-economic development of regions operating in conditions of security challenges is relevant. The analysis of research indicates the existence of significant disparities in the development of states and regions, which are traced in the socio-economic, environmental and other spheres.*

*The goal is to determine the theoretical foundations of the mechanisms of public management of socio-economic development of communities, which will help to develop relevant practical recommendations in this direction in the conditions of modern Ukraine.*

*Materials and methods. In the process of research, theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods were used (theoretical generalization, analysis of public management mechanisms to ensure the development of the system of socio-economic development of communities, comparative method, analogy method, case study method in the study of individual communities, abstraction, in particular to substantiate opinions on improving the mechanism for ensuring social protection of residents of a territorial community).*

*Results. The European practice of strategic planning for the development of territories, which is built on the principle of partnership in relations between the state and regions, where the role of the central level involves supporting regional and local initiatives, is studied. The emphasis is on communication and a common vision of the needs and directions of regional development is determined. Based on the analysis of foreign experience, the following are determined: ensuring monitoring activities throughout the entire political cycle; balancing implicit trade-offs between individual intervention and costs when outlining target measures; ensuring sufficient financial resources specifically allocated for monitoring activities; focusing on the quality of the monitoring process. It is established that the directions for developing and strengthening the*

*potential of strategic forecasting at the regional level include optimizing existing forecasting work, relying on networks of forecasting specialists and training civil servants at the regional (local) level to increase their future literacy. Positive trends in organizing strategic planning for implementation in national legislation are identified. Emphasis is placed on the use of program-targeted planning in the field of socio-economic development as an effective mechanism for implementing strategic tasks of territorial development under the conditions of the need to consolidate resources to achieve specific goals. The policy roadmap for overcoming regional inequality regarding coordinated actions based on relevant complementary advantages is emphasized. It is proposed that for effective socio-economic development of regions, their resilience in light of security challenges, it is necessary to focus on such key areas as strategic foresight and territorial foresight, creating conditions for the accessibility of basic public services and infrastructure, increasing regional productivity and competitiveness, developing flexibility of skills and improving employment in the context of regional labor markets, improving the quality of multi-level governance and strengthening its capacity.*

*Prospects. For the effective implementation of strategic plans for the use of various public administration mechanisms, it is advisable to continue studying the theoretical foundations of public administration mechanisms, dividing them into the following groups: organizational, regulatory, economic, intermunicipal cooperation, partnership, strategic planning, investment attraction, and human resources development.*

**Key words:** *regions, socio-economic development, public administration, mechanisms, security challenges, foreign experience, stability, territory, regional security, state authorities, local governments, threats.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасний світ характеризується зростаючою динамікою та множинністю викликів, поміж

яких безпековим загрозам відводиться особливе місце. Вони істотно впливають на всі сфери життєдіяльності держав, і першочергово – на соціально-економічний розвиток регіонів. Військові конфлікти, гібридні загрози, міграційні кризи, кібератаки створюють безпрецедентні виклики для публічного управління, потребуючи нових підходів та стратегій. В умовах коли Україна протистоїть повномасштабній агресії РФ та постійно зіштовхується з різноманітними безпековими ризиками, дослідження та адаптація зарубіжного досвіду публічного управління регіональним розвитком стає не просто актуальним, а критично необхідним.

Зарубіжний практичний досвід засвідчує, що дієве публічне управління регіонами в кризових умовах вимагає комплексних рішень, що поєднують заходи безпеки з економічними стимулами, соціальною підтримкою та згуртованістю, інституційною стійкістю. Досвід країн, що пройшли через подібні випробування може бути корисним щодо формування адаптивної моделі управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові праці та аналітичні публікації надають цінну інформацію для осмислення зарубіжного досвіду у сфері публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, особливо в контексті сучасних безпекових загроз. Значний внесок у розуміння цієї проблематики зробили такі дослідники, як Б. Гречаник [1], В. Гришко, Г. Шарий [2], І. Клімова, К. Кашук [3], В. Кравців, І. Сторонянська [4], Р. Лещишин [5], Н. Ліба [6], Л. Назарова [7], Ф. Рагімов [8], A. Faggian, G. Urso [9], M. Rassin [12] та інші.

Хоча проведений аналіз наукових джерел свідчить про суттєвий інтерес до цієї проблематики, значний доробок довідників лише окреслює ширшу картину, залишаючи простір для подальшого висвітлення особливих аспектів та нових підходів, особливо з огляду на динаміку безпекових викликів.



**Метою статті** є аналіз, узагальнення та систематизація зарубіжного досвіду публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, що функціонують в умовах безпекових викликів для розробки практичних рекомендацій щодо його адаптації та застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобальних змін, включаючи соціальні, економічні, політичні та національні потрясіння, регіони світу депресивно реагують на наслідки кризи, зокрема й ті, що виникли внаслідок останніх років, зокрема це стосується коронавірусної інфекції, повномасштабної військової агресії РФ проти України. Нестабільність зовнішнього середовища регіональних і національних економік є однією із основних детермінант, що постає на заваді досягненню стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави.

Аналіз досліджень засвідчує про існування значних диспропорцій у розвитку держав та регіонів, що простежуються в соціально-економічній, екологічній та інших сферах. Оцінка соціально-економічного розвитку в сучасних умовах не може бути зосереджена тільки на соціальних/економічних індикаторах. Зазначене також пов'язано з впровадженням інформаційно-телекомунікаційних технологій у суспільне життя, оскільки рівень цифровізації економіки та розвиток розумних технологій посідає важливе місце для соціально-економічного розвитку.

Диспропорції в розвитку, як засвідчує практика, є результатом недотримання принципу пропорційності. Проте, незважаючи на значний масив досліджень та науково-практичні результати з приводу незбалансованого соціально-економічного розвитку, лишається багато нерозв'язаних питань, що вимагають подальшого поглибленого дослідження.

Європейська практика стратегічного планування розвитку територій вибудована не на ієрархічному принципі, а на принципі партнерства у

відносинах між державою і регіонами, де роль центрального рівня першорядно полягає у підтримці регіональних та місцевих ініціатив, їх втілення. Сконцентровано увагу на комунікації та окресленні спільного бачення потреб та векторів розвитку регіонів. У цьому відношенні оптимальним вбачається використання у практичному аспекті управління угоди/договору регіонального розвитку між державою й органами влади нижчого рівня, що слугуватимуть формуванню партнерського підходу для узгодження між різними рівнями влади, підтримці ініціатив розвитку, що надходять «знизу» [4, с. 34-35].

На сьогодні в світовій практиці стратегічного управління суспільними системами процеси розроблення концепції стратегії соціально-економічного розвитку та самої стратегії, зазвичай, об'єднують. Унаслідок цього «кінцевий» документ стратегії соціально-економічного розвитку містить своєму складі і її концепцію [1, с. 27].

Регіональна компонента формування та впровадження стратегії економічного розвитку у Франції, як і в більшості європейських держав, розглядається як постійне явище, акцент робиться на реструктуризацію регіонів, максимальне використання їх внутрішнього потенціалу розвитку, підтримки малого, середнього бізнесу. Правовим фундаментом стратегічного планування є: Закони Франції «Про програмування державних фінансів на період 2018-2022 роки» від 22 січня 2018 року, «Про військове програмування на період із 2019 по 2025 рік і щодо різних положень, що стосуються оборони» від 13 липня 2018 року, «Про програмування та управління державними фінансами» від 17 грудня 2012 року, «Про реформу планування» від 29 липня 1982 року. Ключовим планом, що регламентує територіальний розвиток Французької Республіки є «Регіональний план соціально-економічного розвитку та устрою територій».

Французькі плани регіонального розвитку вважаються одним із інструментів оптимізації розподілу відповідальності за регіональне



планування між різними органами державної влади. В нормативно-правовому аспекті вони визначають адміністративну, правову, фінансову зацікавленість державної влади займатися розвитком держави та її окремих регіонів у середньостроковій перспективі [6, с. 58].

Варто акцентувати, що не стільки стратегія економічного розвитку, скільки механізм її розробки дозволяє узгоджувати інтереси держави та інших суб'єктів економіки й тим самим об'єднати їх зусилля для вирішення актуальних проблем соціально-економічного спрямування. Він ґрунтується на консультуванні та координації вимірів державного плану з представниками бізнесу. Одночасно в плановий процес долучаються всі суб'єкти економіки, включаючи регіональні та місцеві влади. На основі такої узгодженої структури стратегія конкретизується через включення до неї приватних інвестиційних проєктів, що співставляються із стратегічним баченням розвитку національної економіки. Поміж тим стратегічні плани економічного розвитку окреслюються чіткий поділ обов'язків та прогнозних аспектів [5, с. 68].

Італійська національна стратегія для внутрішніх регіонів, попри певні недоліки в деталізації оперативного застосовування, переважно базується на підході, орієнтованому на місцевий рівень. Передусім, першочергово моніторингу підлягають результати. Управління цією основною функцією передбачено таким чином, що центральний уряд відповідає за надання знань та інструментів щодо моніторингу діяльності, а місцевий рівень збирає та накопичує інформацію та, що життєво важливо, визначає (та узгоджує із центром) індикатори результатів стратегії розвитку проєктної області. Обмін досвідом вважають головним в даній національній стратегії, із створенням формальної мережі всіх проєктних областей для цієї мети [9].

Аналіз досвіду Національних планів відновлення і стійкості зв'язаний з більш загальним вектором до централізації, що простежувався в період останньої великої кризи через пандемію. Отже, у особливих умовах

надзвичайного стану та з консенсусом, притаманним балансуванню індивідуальних утручань та швидких національних витрат, зумовлених потребою прискорити відновлення Європи після COVID-19.

В офіційному документі Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI) відмічається, що всі проєкти в регіоні мають передбачати здійснення оцінки в процесі виконання, а отже фінансування збору потрібної інформації та статистики [13]. Таким чином, моніторинг стає допоміжною функцією, яка, крім простих/ключових вимог до звітності, що висуваються до відповідальної за нього установи, залишається на незначні зусилля у межах всієї реалізації (фінансованої і тієї, яка підлягає звітуванню в бюджеті) діяльності.

Зважаючи на аналіз, можна відзначити деякі основні рекомендації:

- 1) забезпечення моніторингової діяльності на протязі всього політичного циклу (від визначення проблеми до оцінки);
- 2) балансування неявних компромісів між індивідуальними втручаннями та витратами при окресленні цільових заходів, особливо в надзвичайний період;
- 3) застосування підходу «навчання на невдачах», щоб впроваджувати результати моніторингу спільно з впровадженням, зокрема в період реалізації політики (стратегії);
- 4) забезпечення достатніх фінансових ресурсів, спеціально виділених на моніторингову діяльність (моніторинг є не допоміжною функцією, а політичною дією як такою, що необхідно обговорити, окреслити та належним чином профінансувати);
- 5) концентрація уваги на якості процесу моніторингу [9].

З моменту приєднання до ЄС у 2013 році макроекономічні показники Хорватії значно поліпшилися. Одночасно зберігаються значні соціально-економічні, демографічні диспропорції між хорватськими регіонами. Дані напрями створюють базис щодо реформування Хорватією своєї законодавчої та стратегічної планової бази регіонального розвитку. Ці реформи завершилися ухваленням Національної стратегії розвитку до 2030

року, що включає збалансований регіональний розвиток поміж ключових довгострокових цілей. Також вони зумовили до створення агентств регіонального розвитку та розроблення планів розвитку на рівні округів і місцевих органів влади.

Отже, розширена законодавча та планова база регіонального розвитку, створена в 2014 році, визначила чітку ієрархію планів на національному, окружному й місцевому рівнях. Урядом було розроблено комплексні правила (рекомендації) стосовно розробки, моніторингу й оцінки документів планування регіонального розвитку. Проте для забезпечення їх дієвого впровадження Хорватії рекомендується здійснити ряд заходів. По-перше, розглянути можливість ухвалення стратегії регіонального розвитку, що може слугувати інструментом між Національною стратегією розвитку високого рівня та планами розвитку округів та місцевих органів влади. Стратегія допоможе забезпечити чітку та добре скоординовану політику регіонального розвитку уряду на національному й регіональному рівнях. По-друге, інвестувати в піддержку розвитку потенціалу посадовців місцевих органів влади, особливо у сферах, що зв'язані з розробленням та втіленням стратегії (залучення зацікавлених сторін, закупівлі). Також уряд повинен здійснювати інформаційно-просвітницьку кампанію поміж посадовців округів аби поліпшити їхнє розуміння завдання планування регіонального розвитку, їхніх зобов'язань відносно впровадження, моніторингу, оцінки їхніх планів розвитку. По-третє, встановити діалоги стосовно ефективності (приміром, між агентствами регіонального розвитку (RDA) та Міністерством регіонального розвитку та фондів Європейського Союзу) аби забезпечити використання даних моніторингу не тільки для підзвітності, проте й задля поліпшення впровадження політики [14].

На регіональному рівні напрями розвитку та зміцнення потенціалу стратегічного прогнозування включають:

1. Оптимізацію існуючої роботи з прогнозування. Усе більше регіонів використовують прогнозування щодо обґрунтування своєї політики, проте часто ініціативи такого спрямування є розрізненими. Обмін наявною роботою щодо прогнозування, незалежно від того, чи застосовується вона до конкретних секторів (зміна клімату, майбутня мобільність тощо) або до конкретних місць, слугуватиме регіональним учасникам значним запасом знань/досвіду. Аналогічним чином об'єднання інструментів та методів прогнозування укомплектує цих учасників та забезпечить перевірку стрес-стабільності підходів до прогнозування, які вони застосовують.

2. Спиратися на мережі фахівців із прогнозування. Розвиток мережі практиків у сфері прогнозування слугуватиме поширенню провідного досвіду та допоможе політикам зміцнювати потенціал та навички.

3. Навчання державних службовців регіонального (місцевого) рівня для підвищення їхньої майбутньої грамотності. Підвищення обізнаності та розширення знань із міжгалузевих дисциплін може слугувати для службовців регіонального/місцевого рівня краще розуміти ключові системні трансформації на роботі (цифровий, зелений, енергетичний перехід). Спроможність працювати у команді й у проєктному режимі має бути частиною цього навчання. Зміцнення регіонального, місцевого інженерного потенціалу вбачається необхідним задля того, щоб субнаціональні суб'єкти могли здійснювати підготовку до майбутніх викликів, а не реагувати на них. Означене включає посилення технічних команд у регіональних та місцевих адміністраціях, передусім їхньої спроможності розробляти та втілювати спільні стратегії. Зрештою, навчання з прогнозування теж повинно бути націлене на обраних посадовців, щоб вони мали змогу краще формулювати своє політичне бачення шляхом ефективних дій на місцях [11].

Розглядаючи особливості організації стратегічного планування в правовому регулюванні різних держав, можна засвідчити щодо

різновекторності, комплексності та взаємодії всіх складників системи планування. Для імплементації в національне законодавство позитивними є такі міжнародні практики:

- визначення основних пріоритетів стратегії на основі партнерських відносин між різними органами влади, громадянами, а також бізнес-структурами;
- стратегічне планування розвитку окремих галузей через фінанси не лише державного бюджету, однак і грантової та іншої допомоги;
- використання ефективного діалогу між державним та приватним сектором шляхом налагодження впровадження державно-приватного партнерства;
- орієнтації для досягнення групових цілей [5, с. 68].

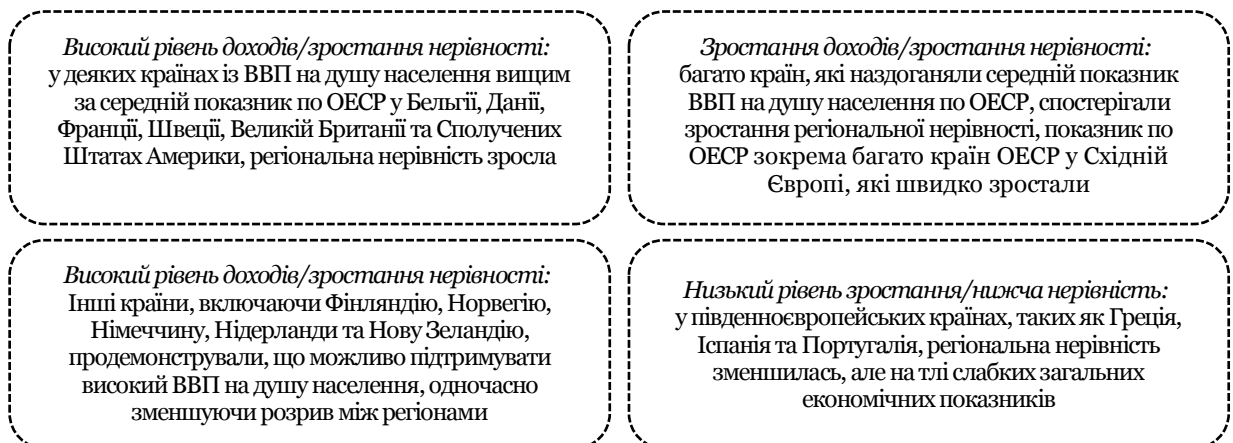
Європейський досвід свідчить, що реформування регіонального управління соціально-економічним розвитком полягає у поглибленні співпраці України з міжнародними інституціями для включення у загальноєвропейський процес міжрегіонального співробітництва, створення транскордонних регіонів, адаптація до стандартів територіального управління, що діють в ЄС і можуть бути імplementовані до національних реалій, формування регіональної економічної політики на основі встановлення принципів взаємодії держави та регіонів, регламентація їх взаємовпливу, а також подальше продовження децентралізації у системі відносин «держава – регіон» [8, с. 127].

При розробленні стратегії управління регіональним економічним розвитком, серед адаптації успішних прикладів європейського досвіду слід застосовувати програмно-цільовий підхід, який включає формування ієрархії цілей при стратегічному плануванні розвитку регіону, розподіл наявних ресурсів, створення взаємопов'язаних програм та формування бюджету спеціальних органів управління. Зважаючи на те, що стійкість

економічного розвитку регіону залежить від існуючого потенціалу та рівня його виконання: чим більший сукупний потенціал, тим незаперечно вища інерційність розвитку регіону, ймовірність показників такого розвитку в перспективі та більш слабший вплив випадкових явищ [2].

Отже, аналіз досвід у використанні програмно-цільового планування у сфері соціально-економічного розвитку свідчить, ці цільові програми можуть слугувати дієвим механізмом для виконання стратегічних завдань територіального розвитку за умов необхідності консолідації ресурсів для досягнення визначених цілей.

Протягом останніх двох десятиліть рівні ВВП на душу населення збіглися в економіках країн ОЕСР, що в значній мірі обумовлено вищим зростанням у країнах з низьким рівнем доходу. Проте одночасно понад половина з 27 країн ОЕСР, стосовно яких є інформація, прослідковується збільшення нерівності в доходах між своїми регіонами, а в більшості інших держав, включаючи ті, де регіональна нерівність у доходах зменшилася, вона лишалася значною. В цілому, на протязі двох останніх десятиліть виділилися чотири траєкторії, що продемонстровано на рисунку 1. Різні напрями розвитку в країнах свідчать, що зростання регіональної нерівності не є неминучим та через правильне політичне середовище можна подолати давню географію нерівності.



**Рис. 1. Підходи до регіонального розвитку у розвинених країнах**

Джерело: сформовано на основі [11]



Певний рівень регіональної нерівності є невід'ємною проблемою, географія нерівності глибоко вкорінюється, а масштаби витрат стає важче ігнорувати, зокрема:

а) економічні витрати (відстаючі регіони або ті, що потрапили в замкнене коло довгострокової стагнації, складають значну частку економічної активності в усіх державах та відображають невикористаний потенціал щодо стимулювання зростання; низькі показники також зв'язані з фіскальними витратами – в аспекті високого рівня соціальної підтримки);

б) соціальні витрати (постійна нерівність ставить під загрозу фіскальні та адміністративні можливості регіональних органів влади відносно забезпечення належного доступу до основних державних послуг, інфраструктури; такі соціальні витрати явні як у економічно динамічних регіонах, що ведуть боротьбу з високими цінами на житло та перевантаженістю, так й у відсталих регіонах, де державні послуги стають перевантаженими, знижується їхня якість чи стають дедалі важче доступні);

в) політичні витрати (регіональна нерівність може підірвати довіру до уряду в країнах, де різниця між регіоном з найбільшою та найменшою довірою може сягати 30%; низький рівень довіри є показником зростаючого невдоволення, низької соціальної згуртованості).

Слід зазначити про Дорожню карту політики для подолання регіональної нерівності на даний час та в майбутньому, що полягає в узгоджених діях за наступними взаємодоповнюючими перевагами:

– забезпечення доступу до головних державних послуг та інфраструктури (покращення доступу до послуг поблизу місць проживання людей, шляхом цифровізації, заохочення та збереження кваліфікованих спеціалістів у сфері державної служби);

– підвищення продуктивності та конкурентоспроможності (інвестування у транспортну та цифрову інфраструктуру, підтримки малих та середніх міст);

– забезпечення необхідних навичок та можливостей працевлаштування на регіональних ринках праці (надання адаптивних послуг з освіти, навчання, працевлаштування, вибудовування регіональних підприємницьких екосистем, а також розвитку соціальної економіки);

– покращення якості систем багаторівневого управління (конкретизація обов'язків, покладених на регіональні органи влади, втілення політики/послуг у «правильних» обсягах);

– зміцнення потенціалу на національному та регіональному рівнях (інвестування в регіональний фінансовий потенціал, а також розбудову стратегічного та адміністративного потенціалу) [11].

В усьому світі з'явилися технологічні, кліматичні та демографічні зміни, які можуть глибоко трансформувати суспільство в найближчі десятиліття. Ці тенденції зумовляють різноманітні траєкторії розвитку в різних регіонах, що, своєю чергою, спричинить різні потреби, виклики та можливості у державних інвестиціях. Це підкреслює важливість місцевого прогнозування та реагування.

Насамперед нещодавні кризи, що пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ до України підвищили обізнаність відносно вразливості до потрясінь та потребу готовності, стійкості. Значні витрати на управління як наслідки дедалі частіших криз підсилили потребу кращого передбачення, розуміння та оцінки ризиків у глобальних, національних та регіональних системах, включаючи ризики, пов'язані з поточними напрямками та потенційно новими, такими як штучний інтелект.

Оскільки значна невизначеність постає нині новою нормою, регіони зарубіжних держав зіштовхуються із новою потребою навчитися краще передбачати, готуватися, а також відновлюватися після різних кризових явищ. Розв'язання проблем, які з'явилися через нещодавні шоки, у поєднанні з викликами, що їм передували, зокрема такі як постійна нерівність та погіршення стану навколишнього середовища, матиме

ключове значення щодо побудови більш стійких регіональних економік. Основний урок минулого полягає в тому, що будь-яка короткотермінова економія від відсутності передбачливих дій може бути в значній мірі переважена витратами на коригувальні заходи.

Стратегічне передбачення вважається критично важливим інструментом для дослідження можливих майбутніх змін та їхніх наслідків задля ухвалення рішень сьогодні. Територіальне передбачення потрібне для розв'язання асиметричних ризиків потрясінь та мегатрендів, а також для забезпечення майбутньої політики регіонального розвитку.

Проблеми та пріоритети для регіону можуть значно різнитися від проблем усієї держави, враховуючи невідкладність їхніх різних соціально-економічних груп та досить мінливі (від регіону до регіону) ситуації, включаючи різні зобов'язання регіональних органів влади в різних країнах. Отже, територіальне прогнозування багато в чому відрізняється від національного прогнозування, хоч й існують спільні ознаки та синергія.

До специфічних характеристик територіального передбачення можна віднести: 1) підходи до територіального передбачення є багатограними та враховують соціальні, економічні, екологічні й політичні виміри, що становлять регіональні економіки, екосистеми; 2) сфера територіального передбачення виходить за рамки адміністративних кордонів, враховуючи численні зв'язки, які регіон має спільні з сусідніми регіонами; 3) слугує інструментом щодо погодження різних перспектив та пріоритетів поміж учасників одного регіону, надаючи платформу для діалогу, де ці учасники можуть зіштовхнутися із різними поглядами на те, що можливо (бажано) в майбутньому, а також на ризики (можливості), які їм необхідно передбачити, що слугує колективному навчанню і стратегічному плануванню

В Австралії урядові установи Нового Південного Уельсу сформували команду для прогнозування майбутнього, щоб надати особам, які

ухвалюють рішення у даному секторі, спроможність адаптуватися до невизначеності та передбачувати виклики й перспективи. Команда спроектувала цифрову платформу Атлас трендів, що є доступною для усіх урядових установ Нового Південного Уельсу, яка забезпечує площадку для вбудовування спільної аналітики в урядові системи. Атлас трендів надає інформацію щодо більш ніж понад 275 місцевих, глобальних напрямів, включаючи конкретний аналіз, що розкриває спонукальні чинники, вплив та можливий розвиток кожного напрямку. Також до напрямів застосовуються значні систематизації прогнозування та управління ризиками для забезпечення ефективної орієнтації та розуміння для користувачів. Ця платформа полегшує інтеграцію майбутнього аналізу в ухваленні урядових рішень, розробку політики, стратегічне планування та редизайн послуг [10].

Інноваційний прогрес курортних міст Альберти в Канаді, включаючи Джаспер, Банф, Сільван-Лейк і Драмхеллер, в значній мірі залежить від високого рівня освіти місцевого населення, а також розвиненого підприємницького середовища. Незважаючи на те що рівень наукового розвитку та великого бізнесу лишається порівняно низьким, застосування тріади «освіта ⇔ наука ⇔ бізнес» виявляється дієвим методом мотивації інноваційного прогресу. Пряма залежність між тріадою складових та ВВП на душу населення засвідчує про перспективність економічного розвитку регіону за умов належного використання ресурсів. З іншої сторони, негативна взаємозалежність із кількістю працездатного населення віком від 15 до 64 років підтверджує потребу підвищення якості робочої сили, а також залучення кваліфікованих працівників до інноваційного середовища. Поміж тим, концептуальний аналіз підтверджує, що інноваційний розвиток курортних міст здійснюється в межах взаємодії регіональної економіки, світових тенденцій та національної системи [12].

У Фінляндії, враховуючи зростаюче розмежування регіональної структури та в межах майбутніх прагнень з планування, Міністерство економіки та зайнятості замовило дослідження сценаріїв регіонального розвитку на 2040 рік. Ці сценарії прагнуть розглянути можливі варіанти майбутнього регіонів. П'ятдесят основних питань, що повинні бути розглянуті в сценаріях, торкаються забезпечення ключової світової концентрації знань та пошуку найбільш підходящої ролі для кожного регіону, гарантування розумної адаптації та комфортних умов життя, передусім у районах, які не належать до регіонів із найкращими показниками.

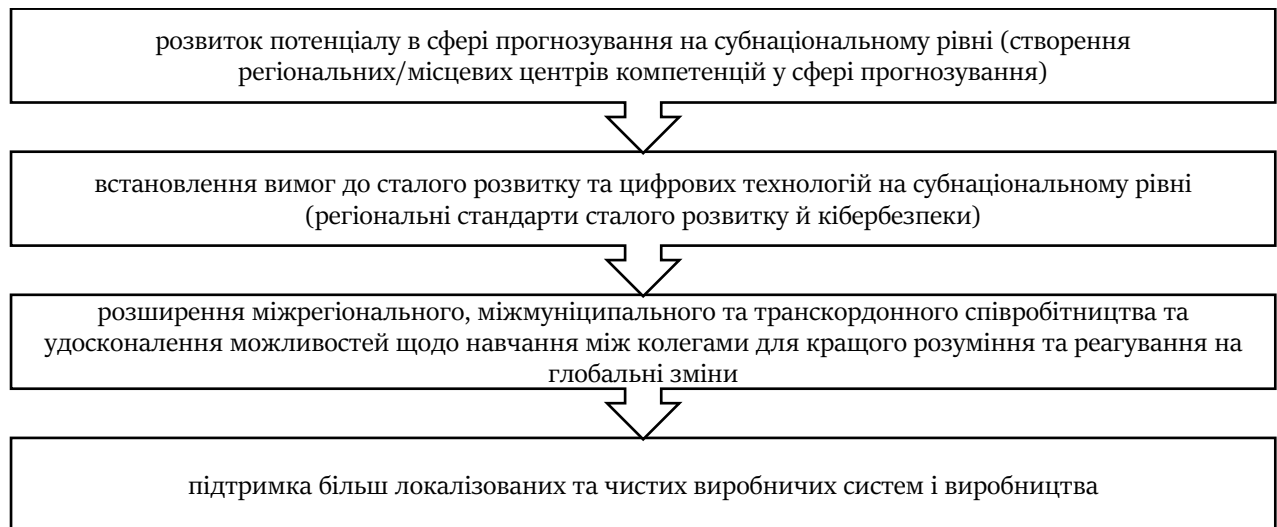
У Великій Британії традиційно регіональна політика була спрямована на переорієнтацію і перерозподіл надлишкових та мобільних капіталів, робочих місць із районів інтенсивного розвитку (регіонів-донорів) у депресивні (регіони-реципієнти) як основний інструмент стимулу зростання економіки депресивних регіонів та подолання регіонального диспропорцій. Низка нормативно-правових актів, прийнятих у 60-70-ті роки ХХ століття, у значній мірі розширили стимули проблемних регіонів, зокрема пільгові субсидії на придбання основних засобів, пряме планування регіонального розвитку тощо [3].

Урядове управління науки Сполученого Королівства Великої Британії здійснило прогнозне оцінювання на засадах правдоподібних сценаріїв («Майбутнє міст»), щоб створити фундамент доказів стосовно майбутнього міст Сполученого Королівства (виклики/можливості до 2065 року) та інформувати політиків на національному та місцевому рівнях. Здійснювалося дослідження через замовлення робочих документів та есе, інтерактивних семінарів, за участю більше ніж 25 міст Великої Британії. Приміром, поєднуючи аналіз глобальних тенденцій і сценарне планування, дослідження «створило» ймовірне майбутнє, яке складається зі значних

кліматичних криз, що будуть складати головні міські проблеми до досліджуваного року [15].

Таким чином, протягом наступних років можна говорити про два ключові вектори щодо забезпечення стратегічної політики розвитку регіонів та підвищення стійкості: по-перше, розробка системних і стратегічних підходів щодо структур управління та фінансових систем; по-друге, посилення здатності політиків та органів державної влади до стратегічного прогнозування на державному та регіональному рівнях.

Такий підхід визначає напрям розвитку на найближчі роки та створює нові виклики для регіональної політики. Приміром, цифрова трансформація може поляризувати регіони, створивши переможців та переможених, що змусить регіональну політику зосередити інвестиції лише на окремих регіонах, ризикуючи залишити інші позаду.



**Рис. 2. Регіональний розвиток: шлях до адаптації в майбутньому**

*Джерело: авторська розробка*

Європейська політика регіонального розвитку ґрунтується на трьох основних напрямках:

– економічному зближенні регіонів задля допомоги менш розвиненим регіонам, що здебільшого розташовані в нових країнах-учасницях та скоротити розрив у розвитку від більш розвинутих країн;



– реалізуються масштабні заходи, спрямовані на оптимізацію регіональної конкурентоспроможності та зайнятості;

– спрямована на співробітництво регіонів і держав щодо послаблення економічного значення національних кордонів [3].

У таких країнах як Німеччина та Італія значна увага приділяється питанням регіонального розвитку, визначаючи основну її мету – забезпечення можливостей структурно слабких регіонів долучатися до соціально-економічного розвитку країни шляхом мінімізації впливу негативних чинників, які пов'язані з географічним розміщенням таких регіонів.

Регіональна політика країн Європейського Союзу завжди була націлена на вирівнювання та прискорення економічного зростання відсталих регіонів задля того, аби його результати виконували функцію зростанню доходів населення. Однак механізми реалізації регіональної політики докорінно змінювалися. Головна інституціональна зміна – регіоналізація управління і перехід до принципу субсидіарності, зокрема переміщення функцій та ресурсів на найбільш низький рівень територіального управління, що здатний здійснювати ці функціональні обов'язки [7, с. 156].

В Ірландії, Іспанії, Португалії та Греції, де розташовані найбідніші регіони, регіональна політика здійснюється в умовах слабого розвитку національної економіки в порівнянні з іншими країнами-членами ЄС, передусім визначальну роль посідають проблеми національного економічного розвитку, а вторинну – проблеми розвитку регіонів [3].

Україні необхідно виконати дві ключові умови для інтеграції в континентальну Європу: 1) досягнення досить високого рівня економічного розвитку, схожого до того, якого ці держави здобули природнім шляхом (проте за умов неналежного, руйнівного упорядкованого простору, для перерозподілу необхідно буде значно більше ресурсів, ніж у державах ЄС);

2) запровадження ефективної соціальної політики, яка може зменшити соціальну нерівність між різними територіями [7, с. 157].

**Висновки.** Аналіз зарубіжного досвіду чітко показує, що ефективне публічне управління соціально-економічним розвитком регіонів є ключовим відносно їх стійкості та процвітання, особливо в умовах сучасних безпекових викликів. Дослідження провідних практик держав ЄС та світу чітко демонструє, що здатність адаптуватися до кризових ситуацій тісно пов'язана з децентралізацією повноважень, активними інвестиціями в розвиток людського капіталу, підтримкою інновацій та гнучкими підходами до урядування. З огляду на масштабні загрози, з якими Україна стикається через повномасштабну війну, використання здобутих уроків є життєво необхідним.

Щоб регіональна політика була дієвою, а регіони України стійкішими в найближчі роки – особливо з огляду на поточну безпекову ситуацію та невизначеність – необхідно зосередитися на таких ключових напрямках, як стратегічне передбачення та територіальний форсайт, створення умов для доступності основних державних послуг та інфраструктури, підвищення регіональної продуктивності та конкурентоспроможності, розвиток гнучкості навичок та покращення працевлаштування в контексті регіональних ринках праці, підвищення якості багаторівневого управління та посилення його спроможності.

Використання зарубіжного досвіду не лише допоможе відновити та розбудувати українські регіони, але й зміцнить їхню здатність до самостійного функціонування в умовах невизначеності, забезпечуючи стійке зростання та підвищення якості життя населення.

## **Література**

1. Гречаник Б. Програмування місцевого соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації в Україні. *Таврійський науковий вісник*.

Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 4. С. 22-30.  
<https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.4>.

2. Гришко В. В., Шарий Г. І. Європейський досвід формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4313/4239> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98>.

3. Клімова І. О., Кащук К. М. Зарубіжний досвід соціально-економічного розвитку регіонів та можливість його впровадження в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1(24). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2019\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_6) (дата звернення: 01.06.2025).

4. Кравців В. С., Сторонянська І. З. Регіональна політика vs просторові зрушення економіки України: пошук відповідей на актуальні питання. *Вісник НАН України*. 2025. № 3. С. 29-28. <https://doi.org/10.15407/visn2025.03.029>.

5. Лещинин Р. М. Стратегічне планування в законодавстві зарубіжних держав. *Наукові записки. Серія: право*. 2021. Вип. 10. С. 66-69. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-10-66-69>.

6. Ліба Н. С. Закордонний досвід реалізації регіональної політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Ч. 2. С. 56-59.

7. Назарова Л. В. Закордонний досвід стимулювання та вирівнювання регіонального розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 153-157. [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-24).

8. Рагімов Ф. Теоретико-методологічні засади функціонування механізмів державного управління сталим розвитком регіонів в умовах глобалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4. С. 122-128.

9. Faggian A., Urso G. Cohesion and place-based policies post-emergency in the EU: Why monitoring is more important than ever Gran Sasso Science Institute, L'Aquila, Italy. 7 July 2023. Paris. 42 p.

10. NSW Government (n.d.), Case Study: New South Wales (NSW) Trend Atlas, New South Wales Government. URL: <https://data.nsw.gov.au/nsw-government-data-strategy/case-studies/case-study-new-south-wales-nsw-trend-atlas> (дата звернення: 01.06.2025).

11. OECD Regional Outlook 2023. The longstanding geography of inequalities. 2023. 154 p.

12. Ressin M. Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education. *Front. Sustain. Cities* 6:1296493. 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2024.1296493/full>; DOI: 10.3389/frsc.2024.1296493.

13. Strategia Nazionale Aree Interne – SNAI. Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud. Governo Italiano. URL: <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/> (дата звернення: 01.06.2025).

14. Towards Balanced Regional Development in Croatia: From Strategy Design to Implementation, OECD Multi-level Governance Studies. 2024. OECD Publishing, Paris. 192 p. <https://doi.org/10.1787/3c0779cf-en>.

15. UK Government (2016), Future of Cities: Foresight for Cities, Office for Science, UK Government. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/future-of-cities>.

16. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. 8(5), 90 p.

17. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.

18. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. (pp. 88-93). Atlantis Press, 2021, December.

### References

1. Hrechanyk, B. (2022). Prohramuvannia mistsevoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Programming of local socio-economic development in the context of decentralization in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 4, 22-30. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.4> [in Ukrainian].

2. Hryshko, V. V., & Sharyi, H. I. (2024). Yevropeiskyi dosvid formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu [European experience in forming a strategy for managing the economic development of the region]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4313/4239>; <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98> [in Ukrainian].

3. Klimova, I. O., & Kashchuk, K. M. (2019). Zarubizhnyi dosvid sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv ta mozhlyvist yoho vprovadzhennia v Ukrainy [Foreign experience in socio-economic development of regions and the possibility of its implementation in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 1(24). Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2019\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_6) [in Ukrainian].

4. Kravtsiv, V. S., & Storonianska, I. Z. (2025). Rehionalna polityka vs prostorovi zrushennia ekonomiky Ukrainy: poshuk vidpovidei na aktualni

pytannia [Regional policy vs spatial shifts in the economy of Ukraine: searching for answers to pressing questions]. *Visnyk NAN Ukrainy*, 3, 29-28. <https://doi.org/10.15407/visn2025.03.029> [in Ukrainian].

5. Leshchyshyn, R. M. (2021). Stratehichne planuvannia v zakonodavstvi zarubizhnykh derzhav [Strategic planning in the legislation of foreign states]. *Naukovi zapysky. Seriia: pravo*, 10, 66-69. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-10-66-69> [in Ukrainian].

6. Liba, N. S. (2016). Zakordonnyi dosvid realizatsii rehionalnoi polityky [Foreign experience in implementing regional policy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 2, 56-59 [in Ukrainian].

7. Nazarova, L. V. (2021). Zakordonnyi dosvid stymuliuvannia ta vyryvniuvannia rehionalnoho rozvytku [Foreign experience in stimulating and leveling regional development]. *Modern Economics*, 30, 153-157. [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-24) [in Ukrainian].

8. Rahimov, F. (2017). Teoretyko-metodolohichni zasady funktsionuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and methodological principles of the functioning of state management mechanisms for sustainable development of regions in the context of globalization.]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 4, 122-128 [in Ukrainian].

9. Faggian, A., & Urso, G. (2023, July 7). Cohesion and place-based policies post-emergency in the EU: Why monitoring is more important than ever Gran Sasso Science Institute, L'Aquila, Italy. Paris.

10. NSW Government (n.d.), Case Study: New South Wales (NSW) Trend Atlas, New South Wales Government. Retrieved from: <https://data.nsw.gov.au/nsw-government-data-strategy/case-studies/case-study-new-south-wales-nsw-trend-atlas>.

11. OECD Regional Outlook 2023. (2023). The longstanding geography of inequalities.



12. Ressin, M. (2024). Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education. *Front. Sustain. Cities* 6:1296493. Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2024.1296493/full> DOI: 10.3389/frsc.2024.1296493
13. Strategia Nazionale Aree Interne – SNAI. Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud. Governo Italiano. Retrieved from: <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/>
14. Towards Balanced Regional Development in Croatia: From Strategy Design to Implementation, OECD Multi-level Governance Studies. 2024. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3c0779cf-en>.
15. UK Government (2016). Future of Cities: Foresight for Cities, Office for Science, UK Government. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/collections/future-of-cities>.
16. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 90.
17. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
18. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88-93). Atlantis Press.