

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти  
Магістр

на тему: **«Стратегічне планування на регіональному рівні в контексті належного урядування: національні та європейські практики»**

Виконала: здобувачка вищої освіти за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування другого (магістерського) рівня вищої освіти групи 1  
Туль Світлана Іванівна  
Рецензент: Костишина Тетяна Адамівна

**Полтава – 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
Вікторія МЕДВІДЬ  
22 вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Туль Світлани Іванівни**

1. Тема роботи: «Стратегічне планування на регіональному рівні в контексті належного урядування: національні та європейські практики», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та публічного управління Сердюк О. І.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 28 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

інформація з офіційного вебсайту Полтавської міської ради;

інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Стратегічне планування як інструмент реалізації принципів належного урядування

Розділ 2. Європейський досвід розробки та впровадження регіональних стратегій: виклики та можливості для України

Розділ 3. Перспективи стратегічного планування на принципах належного урядування

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 22 вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 26.11.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	27.11.24 – 18.02.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	19.02.25 – 31.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.25 – 14.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	15.05.25 – 01.08.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	04.08.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	27.10.25 – 23.11.25	виконано
9	Нормоконтроль	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25 – 27.11.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	03.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Світлана ТУЛЬ**

**Керівник роботи**

**Ольга СЕРДЮК**

## АНОТАЦІЯ

*Туль Світлана Іванівна.* Стратегічне планування на регіональному рівні в контексті належного урядування: національні та європейські практики. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено комплексному дослідженню теоретико-методологічних засад та прикладних аспектів стратегічного планування регіонального розвитку, що базується на принципах належного урядування (Good Governance) та враховує сучасний європейський досвід.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування регіонального розвитку як складова системи належного урядування.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти впровадження принципів належного урядування у стратегічне планування на регіональному рівні з урахуванням європейських практик.

В кваліфікаційній роботі досліджено еволюцію підходів у публічному управлінні: від традиційного адміністрування та «нового публічного менеджменту» (NPM) до сучасної моделі «нового публічного врядування» (New Public Governance – NPG). Розкрито зміст ключових принципів належного урядування (участь, верховенство права, прозорість, підзвітність, ефективність) та їх вплив на якість стратегічних документів.

Здійснено ґрунтовний аналіз європейських практик регіонального планування на прикладі Німеччини (Landesentwicklungsplan), Франції (схеми SRADDET) та Польщі. Встановлено, що ефективність європейської моделі базується на принципах субсидіарності, багаторівневого врядування та стабільному фінансуванні через структурні фонди ЄС.

Визначено роль агенцій регіонального розвитку (APP) як ключових

інституційних посередників. З'ясовано, що на відміну від країн ЄС, де АРР мають фінансову автономію та стратегічну роль, в Україні їх потенціал обмежений нестабільним фінансуванням та залежністю від засновників.

Встановлено, що в умовах війни та невизначеності традиційне лінійне планування є неефективним. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивного стратегічного планування та використання сценарного підходу. Розроблено модель диференційованого планування для регіонів України за сценаріями: «Фортеця Стійкості» (для прифронтових зон), «Спринт Відбудови» та «Каталізатор Євроінтеграції» (для тилкових регіонів).

Запропоновано впровадження стратегій розумної спеціалізації (Smart Specialisation – S3) як інструменту повоєнного відновлення. Окреслено механізм процесу підприємницького відкриття (EDP) для визначення унікальних конкурентних переваг регіонів. Рекомендовано застосовувати цифрові екосистеми (DREAM) для забезпечення прозорості та підзвітності процесів відбудови.

Надано практичні рекомендації щодо посилення інституційної спроможності органів влади та АРР, зокрема через диверсифікацію джерел фінансування та формалізацію партнерства за моделлю «чотириланкової спіралі» (влада, бізнес, наука, громадськість).

**Ключові слова:** стратегічне планування, регіональний розвиток, належне урядування, розумна спеціалізація, адаптивне планування, сценарний підхід, повоєнне відновлення.

## ANNOTATION

*Tul Svitlana Ivanivna.* Strategic planning at the regional level in the context of good governance: national and European practices. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for a higher education degree Master's degree in the educational program Public Relations, specialty 281 Public Administration and Management. – Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations and applied aspects of strategic planning for regional development based on the principles of Good Governance and taking into account modern European experience.

The object of the study is the process of strategic planning of regional development as a component of the good governance system.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of implementing the principles of good governance in strategic planning at the regional level, taking into account European practices.

The qualification work explores the evolution of approaches in public administration: from traditional administration and New Public Management (NPM) to the modern model of New Public Governance (NPG). The content of the key principles of good governance (participation, rule of law, transparency, accountability, efficiency) and their impact on the quality of strategic documents are revealed.

A thorough analysis of European regional planning practices was carried out using the examples of Germany (Landesentwicklungsplan), France (SRADDET schemes) and Poland. It has been established that the effectiveness of the European model is based on the principles of subsidiarity, multi-level governance and stable financing through EU structural funds.

The role of regional development agencies (RDAs) as key institutional intermediaries has been defined. It was found that unlike EU countries, where RDAs have financial autonomy and a strategic role, in Ukraine their potential is limited by

unstable funding and dependence on founders.

It has been established that in conditions of war and uncertainty, traditional linear planning is ineffective. The necessity of transition to adaptive strategic planning and the use of a scenario approach is substantiated. A model of differentiated planning for the regions of Ukraine has been developed according to the scenarios: "Fortress of Resilience" (for frontline zones), "Reconstruction Sprint" and "Euro-integration Catalyst" (for rear regions).

The introduction of Smart Specialisation Strategies (S3) as a tool for post-war recovery is proposed. The mechanism of the Entrepreneurial Discovery Process (EDP) for identifying unique competitive advantages of regions is outlined. It is recommended to use digital ecosystems (DREAM) to ensure transparency and accountability of reconstruction processes.

Practical recommendations are provided to strengthen the institutional capacity of authorities and RDAs, in particular through the diversification of funding sources and the formalization of partnerships based on the "quadruple helix" model (government, business, science, public).

Keywords: strategic planning, regional development, good governance, Smart Specialisation, adaptive planning, scenario approach, post-war recovery.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Туль С. І., Сердюк О.І. Стратегічне управління публічними інвестиціями: досвід Польщі та України. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. 260 с. С. 257-260.

2. Рекотова В.І., Туль С.І. Міжнародні проєкти як інструмент реалізації соціально-важливих ініціатив у громаді. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року/ за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. с. 116-119. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2024.pdf>

## ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО УРЯДУВАННЯ	14
1.1. Регіональне стратегічне планування в контексті належного врядування	14
1.2. Особливості стратегічного планування на регіональному рівні	24
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ	37
2.1. Регіональні стратегії як інструменти публічного управління в країнах ЄС на принципах належного врядування	37
2.2. Роль агенцій регіонального розвитку у стратегічному планування в країнах ЄС та Україні	50
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИНЦИПАХ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ	65
3.1. Адаптивне стратегічне та сценарне планування в умовах національних та глобальних викликів	65
3.2. Смартспеціалізація як підхід стратегічного планування регіонального розвитку в умовах євроінтеграції України	78
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах трансформації системи публічного управління України питання стратегічного планування на регіональному рівні набуває особливої ваги. Стратегічне планування виступає інструментом практичної реалізації принципів належного урядування, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, прозорість прийняття рішень, підзвітність органів влади та залучення громадськості до формування політики регіонального розвитку. В умовах воєнного стану, децентралізаційних реформ та євроінтеграційних прагнень України стратегічне планування стає ключовим механізмом адаптації регіонів до безпекових, соціально-економічних і екологічних викликів.

Виклики, пов'язані з відновленням територій, підвищенням конкурентоспроможності регіонів, забезпеченням стійкого розвитку громад, потребують впровадження сучасних моделей управління, побудованих на засадах належного урядування. Це передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, науково обґрунтовану систему прийняття рішень, партнерську взаємодію між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Водночас недостатня узгодженість стратегічних документів регіонального рівня, фрагментарність управлінських рішень, обмеженість ресурсного забезпечення та потреба в інституційній спроможності актуалізують необхідність переосмислення підходів до регіонального стратегічного планування.

Європейські практики свідчать, що ефективне стратегічне планування ґрунтується на принципах субсидіарності, інклюзивності, прозорості та участі громадськості, що забезпечує сталість розвитку і підвищує довіру до влади. Вивчення досвіду ЄС щодо впровадження регіональних стратегій, зокрема через інструменти смартспеціалізації, має важливе значення для модернізації вітчизняної системи регіонального управління та формування дієвої регіональної політики.

Таким чином, дослідження стратегічного планування на регіональному рівні

в контексті належного урядування є своєчасним і має значну практичну цінність для удосконалення публічно-адміністративних процесів в Україні, особливо в умовах воєнних викликів і поствоєнного відновлення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконане в межах теми прикладної науково-дослідної роботи кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 017U003104, період реалізації 2017-2026 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та прикладне обґрунтування стратегічного планування на регіональному рівні в контексті реалізації принципів належного урядування, а також виявлення перспектив адаптації європейських практик до українських реалій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання**:

- розкрити сутність стратегічного планування як інструменту належного урядування;
- охарактеризувати особливості стратегічного планування на регіональному рівні в Україні;
- проаналізувати європейський досвід розробки та впровадження регіональних стратегій;
- визначити роль агенцій регіонального розвитку у формуванні стратегічних пріоритетів на принципах належного урядування;
- дослідити можливості адаптації європейських моделей стратегічного планування до умов українських регіонів;
- запропонувати напрями удосконалення стратегічного планування на основі концепції смартспеціалізації та сценарного підходу.

**Об'єкт дослідження** – процес стратегічного планування регіонального розвитку як складова системи належного урядування.

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні та прикладні аспекти впровадження принципів належного урядування у стратегічне планування на регіональному рівні з урахуванням європейських практик.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дослідження використано сукупність методів: аналітичний – для узагальнення теоретичних положень і наукових підходів до стратегічного планування; порівняльний – для аналізу національних і європейських практик регіонального розвитку; системний – для дослідження стратегічного планування як цілісного процесу публічного управління; структурно-функціональний – для вивчення ролі інституцій регіонального розвитку у формуванні стратегічних рішень; прогнозний – для окреслення перспектив розвитку стратегічного планування в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну основу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління, регіональної політики та стратегічного планування, нормативно-правові акти України, офіційні документи ЄС, матеріали міжнародних організацій (ОЕСР, ПРООН, Європейської комісії), статистичні дані Держстату України, аналітичні звіти агенцій регіонального розвитку, відкриті дані державних порталів, а також інформаційні ресурси органів влади та місцевого самоврядування.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розвитку теоретико-методичних засад стратегічного планування регіонального розвитку в контексті належного урядування. У межах дослідження:

- уточнено зміст принципів належного урядування у сфері регіональної політики;
- удосконалено класифікацію інструментів стратегічного планування відповідно до стандартів ЄС;
- запропоновано методичний підхід до адаптації моделі смартспеціалізації в українських регіонах;
- визначено алгоритм інтеграції принципів належного урядування у процеси розробки регіональних стратегій.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні регіональних стратегій розвитку, вдосконаленні інституційного

забезпечення стратегічного планування та реалізації євроінтеграційних реформ у сфері публічного управління.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження опубліковані тези доповіді: 1) Туль С. І., Сердюк О.І. Стратегічне управління публічними інвестиціями: досвід Польщі та України. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. 260 с. С. 257-260. 2) Рекотова В.І., Туль С.І. Міжнародні проєкти як інструмент реалізації соціально-важливих ініціатив у громаді. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року/ за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. с. 116-119. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2024.pdf>.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел (103 найменування). Загальний обсяг становить 94 сторінки формату А4. У роботі наведено 6 таблиць та 4 рисунки, які ілюструють основні результати дослідження.

## РОЗДІЛ 1

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО УРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Регіональне стратегічне планування в контексті належного врядування**

В умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів, посилення глобальної конкуренції та трансформації ролі держави, традиційні, ієрархічні підходи до управління регіональним розвитком демонструють свою недостатню ефективність. Динамічне зовнішнє середовище, нові виклики та загрози вимагають від органів публічної влади переходу від реактивного реагування на проблеми до проактивного формування майбутнього. У цьому контексті ключового значення набуває регіональне стратегічне планування, яке перетворюється на центральний інструмент довгострокового, цілеспрямованого та узгодженого розвитку територій. Водночас світовий досвід та наукові дослідження доводять, що якість стратегічних документів сама по собі не гарантує їх успішної реалізації. Ефективність регіональних стратегій нерозривно пов'язана з якістю управлінських процесів, інституційною спроможністю та характером взаємовідносин між владою, бізнесом та громадянським суспільством. Саме тому дослідження регіонального стратегічного планування є неповним без аналізу концепції належного врядування (Good Governance), яка формує нормативну та операційну рамку для сучасного демократичного управління.

Стратегічне планування є однією з найважливіших складових стратегічного управління, що являє собою сукупність дій, спрямованих на трансформацію об'єкта управління – в даному випадку регіону – з його поточного стану в бажаний, заздалегідь визначений стан. На відміну від оперативного чи довгострокового планування, яке часто було зосереджене на внутрішніх процесах та екстраполяції існуючих тенденцій, стратегічне планування, що набуло розвитку з 1960-х років, фундаментально орієнтоване на зовнішнє середовище. Його

першочерговим завданням є аналіз та адаптація до зовнішніх викликів, можливостей і ризиків, а також створення системи відносин, що дозволяє досягати поставлених цілей в умовах невизначеності.

Класичний процес стратегічного планування можна представити як логічну послідовність взаємопов'язаних етапів. Як зазначає Дж. М. Брайсон, це набір концепцій та процедур, що допомагають лідерам упоратися зі складними завданнями [24]. Ключовими етапами цього процесу є:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Цей крок передбачає комплексну оцінку політичного, економічного, соціального, технологічного та правового контексту, в якому функціонує регіон. Розуміння глобальних та національних тенденцій, викликів і можливостей є відправною точкою для визначення стратегічних пріоритетів.

2. Визначення місії, візії та цілей. На основі аналізу формулюється місія (основне призначення та цінності), візія (бажаний образ майбутнього) та стратегічні цілі. Цілі мають відповідати критеріям SMART: бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та визначеними в часі (Time-bound) [24].

3. Аналіз внутрішнього потенціалу. Цей етап включає оцінку сильних та слабких сторін регіону (SWOT-аналіз), його ресурсів, компетенцій та конкурентних переваг. Це дозволяє визначити, наскільки внутрішні можливості відповідають зовнішнім викликам та стратегічним амбіціям.

Особливої специфіки стратегічне планування набуває в публічному секторі. На відміну від бізнесу, де головним критерієм успіху є прибуток, у публічному управлінні основна мета полягає в задоволенні суспільних потреб та забезпеченні добробуту громадян. Це зумовлює довгостроковий характер планування, оскільки вирішення складних соціальних та інфраструктурних проблем вимагає тривалого часу, часто від 5 до 10 років, а іноді й на перспективу до 30 років [24].

Розуміння сутності сучасного стратегічного планування неможливе без аналізу еволюції парадигм публічного управління, оскільки саме вони визначають філософію, цінності та інструменти, що застосовуються в управлінській

діяльності. Ця еволюція є не простою зміною інструментів, а глибокою трансформацією самої філософії управління.

Традиційне публічне адміністрування (Traditional Public Administration), що базувалося на веберіанській моделі бюрократії, характеризувалося ієрархією, чітким поділом праці та фокусом на дотриманні правил і процедур. Планування в цій системі було переважно довгостроковим та інтровертним, спрямованим на виконання внутрішніх інструкцій, а не на адаптацію до зовнішнього середовища. Громадянин розглядався як пасивний отримувач послуг, а підзвітність була спрямована вгору по ієрархічній драбині.

Наприкінці ХХ століття ця модель зіткнулася з критикою через свою негнучкість, неефективність та нездатність реагувати на динамічні зміни. Відповіддю стала парадигма Нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM), яка виникла у 1980-х роках і прагнула перенести ринкові механізми та інструменти приватного сектору в державне управління. Ключовими ідеями NPM стали: децентралізація, конкуренція, орієнтація на результат (ефективність), вимірювання продуктивності та сприйняття громадян як «клієнтів» або «споживачів» послуг. Стратегічне планування в рамках NPM зосередилося на чітких, вимірюваних показниках ефективності (output controls), зниженні витрат та підвищенні якості послуг за принципом «робити більше з меншими ресурсами». Цей підхід, безумовно, сприяв підвищенню ефективності в багатьох сферах, однак згодом виявив і свої недоліки: надмірна фрагментація державних функцій, ігнорування соціальних цінностей, які неможливо виміряти ринковими показниками, та ерозія ідеї громадянства на користь споживацтва [100].

Як реакція на обмеженість NPM, на початку ХХІ століття почала формуватися нова парадигма – Нове публічне врядування (New Public Governance, NPG), яка тісно пов'язана з концепцією Належного врядування (Good Governance) [27]. Ця парадигма зміщує акцент з ринкових механізмів на мережеву взаємодію, співпрацю та партнерство між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством. Якщо NPM розглядав державу як

сукупність окремих «підприємств», то NPG бачить її як координатора та модератора суспільного діалогу. Громадянин у цій моделі є не просто клієнтом, а активним партнером у процесі управління. Стратегічне планування в рамках NPG перетворюється з технократичної справи на інклюзивний, партисипативний процес, спрямований на створення суспільної цінності та досягнення консенсусу між різними стейкхолдерами (табл. 1.1) [25].

Таблиця 1.1

### Порівняльна характеристика парадигм публічного управління

Критерій	Традиційне публічне адміністрування	Новий публічний менеджмент (NPM)	Нове публічне врядування (NPG) / Належне врядування
Основні цінності	Нейтральність, стабільність, дотримання правил	Ефективність, економія, результативність	Демократичні цінності, легітимність, соціальна справедливість, довіра
Роль держави	Прямий надавач послуг (вслушувальник)	Керманіч, що задає напрям (стерновий)	Координатор, модератор, партнер (фасилітатор)
Сприйняття громадянина	Пасивний об'єкт управління, отримувач послуг	Клієнт, споживач	Активний громадянин, партнер у врядуванні
Основні механізми	Ієрархія, бюрократичні процедури	Ринкові механізми, конкуренція, контракти	Мережева взаємодія, партнерство, діалог, залучення стейкхолдерів
Підзвітність	Ієрархічна (перед керівництвом)	Ринкова (перед споживачами через показники ефективності)	Демократична та соціальна (перед суспільством)
Фокус стратегічного планування	Внутрішньо-орієнтоване, довгострокове	Орієнтоване на результат та ефективність, вимірювані показники	Інклюзивне, партисипативне, орієнтоване на створення суспільної цінності

Ця еволюція підкреслює важливий аспект: розмежування між «стратегічним плануванням» як процесом створення документа та «стратегічним управлінням» як безперервною діяльністю з його реалізації, моніторингу та адаптації. Багато регіональних стратегій зазнають невдачі не через недоліки самого плану, а через відсутність дієвої системи стратегічного управління. Ця система включає в себе не лише набір інструментів, а й інституційну спроможність, політичну волю та, що найважливіше, управлінську культуру, яка відповідає сучасним викликам. Таким чином, успішне стратегічне планування сьогодні неможливе без управлінського механізму, що складається з трьох ключових циклів: планування, реалізація та моніторинг, і базується на принципах співпраці та залучення.

Поняття «регіональний розвиток» пройшло значну еволюцію, трансформувавшись від вузького економічного розуміння до комплексної, багатовимірної концепції. Історично, державна регіональна політика в країнах Західної Європи активізувалася після Другої світової війни як інструмент подолання глибоких економічних диспропорцій. Її головною метою було стимулювання економічного зростання у відсталих регіонах, які залежали від традиційних галузей (сільське господарство, вугільна промисловість), та стримування «перегріву» в динамічних промислових центрах.

Ранні теорії регіонального розвитку, зокрема неокласичні, зосереджувалися переважно на факторах виробництва (праця, капітал) та припускали, що в умовах вільної конкуренції та мобільності ресурсів регіональні диспропорції з часом мають вирівнюватися (правила конвергенції). Однак практика показала, що ринкові сили часто, навпаки, посилюють нерівність, концентруючи ресурси у вже розвинених центрах.

З часом науковий дискурс змістився до більш складних моделей, які визнавали важливість не лише економічних, але й соціальних, інституційних та культурних чинників. Сучасні теорії регіонального розвитку все більше акцентують увагу на нематеріальних факторах, таких як якість інституцій, соціальний капітал, інноваційний потенціал, екологічна стійкість, творчий клімат та якість життя. Цей зсув означає, що конкурентоспроможність регіону сьогодні визначається не стільки наявністю природних ресурсів чи промислових підприємств, скільки його здатністю залучати та утримувати талановитих людей, генерувати нові знання та створювати сприятливе середовище для життя і самореалізації.

Ключовою рамкою для сучасного розуміння регіонального розвитку стала парадигма сталого розвитку. Це поняття, визначене у звіті Комісії Брундтланд, означає розвиток, що «задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Сталий розвиток передбачає необхідність збалансування трьох ключових складових:

1. Економічної. Забезпечення стабільного економічного зростання, створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності.
2. Соціальної. Забезпечення соціальної справедливості, згуртованості, доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, збереження культурної спадщини.
3. Екологічної. Рациональне використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття та підтримання екологічної рівноваги.

Такий підхід докорінно змінює критерії успішності регіональної стратегії. Якщо раніше її ефективність вимірювалася переважно показниками валового регіонального продукту (ВРП), обсягом інвестицій чи кількістю створених робочих місць, то сьогодні оцінка має бути комплексною. Вона повинна включати індикатори соціальної згуртованості (рівень бідності, доступність послуг), екологічної стійкості (якість повітря та води, рівень переробки відходів) та якості життя (тривалість життя, рівень освіти, відчуття безпеки). Стратегія, що проголошує своєю метою сталий розвиток, не може оцінюватися лише за економічними показниками.

Аналіз проблем регіонального розвитку в Україні свідчить, що ключовою перешкодою часто є не дефіцит ресурсів чи потенціалу, а дефіцит якісного врядування. Фрагментарне використання наявного потенціалу та неспроможність інституцій належним чином скоординувати зусилля різних акторів призводять до поглиблення регіональних диспропорцій. Часто регіони не можуть ефективно скористатися наявними можливостями через слабкі інституції, корупцію, брак прозорості та відсутність дієвих механізмів залучення громади до управління [47]. Це перетворює проблему регіонального розвитку з суто економічної на інституційно-управлінську. Таким чином, інвестиції в покращення якості врядування – підвищення прозорості, розбудову механізмів участі, посилення підзвітності та координації – можуть дати значно більший ефект для сталого розвитку регіону, ніж прямі фінансові вливання в інфраструктуру за умови збереження старих, неефективних управлінських практик. Це прямо підводить до висновку про центральну роль належного врядування як необхідної умови для реалізації потенціалу регіонів.

Концепція «належного врядування» (Good Governance) є однією з ключових парадигм сучасного публічного управління, що формує нормативні вимоги до діяльності органів влади в демократичному суспільстві [7]. Вона зародилася на основі фундаментальних для західної правової доктрини понять демократії та верховенства права [30]. На відміну від терміну «управління» (government), що традиційно позначає формальні інститути держави, термін «врядування» (governance) є ширшим і охоплює всю сукупність процесів та взаємодій, за допомогою яких суспільство управляє своїми справами. Це управлінські процеси, що здійснюються державними установами з метою управління державними справами та ресурсами на умовах забезпечення реалізації прав людини [40].

Належне врядування встановлює певний стандарт поведінки, який громадяни мають право очікувати й вимагати від публічної влади – поведінки, заснованої на верховенстві права, підзвітності та орієнтації на суспільний інтерес [7]. Ця концепція набула широкого визнання та поширення завдяки діяльності міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй, Рада Європи, Світовий банк та ОЕСР. Зокрема, Програма розвитку ООН (ПРООН) визначає належне врядування як таке, що є партисипативним, прозорим, підзвітним, ефективним, справедливим та сприяє верховенству права [39].

Аналіз наукових джерел та документів міжнародних організацій дозволяє систематизувати ключові принципи належного врядування, які утворюють цілісну та взаємопов'язану систему [29]:

1. Участь (Participation). Цей принцип передбачає, що всі громадяни, безпосередньо або через легітимних представників, мають право брати участь у процесі ухвалення рішень [31]. Це стосується не лише виборів, але й постійного залучення громадянського суспільства, бізнесу та місцевих громад до розробки, реалізації та моніторингу політики. Ефективна участь вимагає свободи асоціацій та вираження поглядів, а також наявності дієвих інституційних механізмів для залучення [8].

2. Верховенство права (Rule of Law). Цей принцип вимагає, щоб правові рамки були справедливими та застосовувалися неупереджено, особливо щодо

захисту прав людини. Органи влади мають діяти виключно в межах закону, а громадяни повинні мати доступ до справедливого та незалежного правосуддя.

3. Прозорість (Transparency). Прозорість означає, що рішення ухвалюються та виконуються відповідно до чітких і зрозумілих правил та процедур. Громадськість повинна мати вільний доступ до інформації про діяльність органів влади, їхні рішення та використання публічних коштів [37]. Доступ до інформації є ключовою передумовою для забезпечення підзвітності та участі.

4. Підзвітність (Accountability). Органи публічної влади, приватний сектор та організації громадянського суспільства мають бути підзвітними тим, на кого впливають їхні рішення. Це означає не лише фінансову звітність, а й відповідальність за досягнення поставлених цілей та наслідки своєї діяльності.

5. Орієнтація на консенсус (Consensus Orientation). Належне врядування вимагає врахування різних інтересів у суспільстві для досягнення широкого консенсусу щодо того, що відповідає найкращим інтересам усієї громади. Це передбачає вміння модерувати діалог та знаходити компромісні рішення, які б збалансовували інтереси різних груп.

6. Справедливість та інклюзивність (Equity and Inclusiveness). Добробут суспільства залежить від того, чи всі його члени відчувають, що мають у ньому свою частку. Це вимагає, щоб усі групи, особливо найбільш вразливі, мали можливості для покращення свого становища та участі в суспільному житті.

7. Ефективність та результативність (Effectiveness and Efficiency). Цей принцип означає, що інституції та процеси мають досягати результатів, які відповідають потребам суспільства, при цьому оптимально використовуючи наявні ресурси. Йдеться не лише про економію, а й про досягнення максимального суспільного ефекту.

8. Чутливість/Реагування (Responsiveness). Інституції та процеси мають своєчасно та адекватно реагувати на запити та потреби громадян у розумні терміни.

Концепція належного врядування полягає в тому, що воно фундаментально змінює логіку влади: від моделі «влади над» суспільством, характерної для

традиційної бюрократії, до моделі «влади для» та «влади разом із» суспільством. Це перехід від суб'єкт-об'єктних відносин, де влада є активним суб'єктом, а громадяни – пасивними об'єктами управління, до суб'єкт-суб'єктних відносин, де громадяни визнаються повноправними партнерами у процесі врядування. Ця зміна перспективи вимагає від публічних службовців нових компетенцій: не наказувати, а модерувати діалог; не контролювати, а співпрацювати та сприяти.

Важливо розуміти, що ці принципи є системно взаємопов'язаними і утворюють так зване «добродесне коло» (*virtuous cycle*). Впровадження одного принципу в ізоляції від інших є малоефективним. Наприклад, спроба підвищити участь громадян без забезпечення прозорості (тобто, не надаючи їм повної та достовірної інформації) перетворюється на імітацію та маніпуляцію. Так само, забезпечення підзвітності неможливе без механізмів прозорості та участі, які дозволяють суспільству контролювати владу. Отже, успішна імплементація належного врядування вимагає комплексного, системного підходу, що охоплює всі аспекти діяльності публічної адміністрації.

Інтеграція принципів належного врядування в процес регіонального стратегічного планування є не просто бажаним доповненням, а необхідною умовою його ефективності та легітимності в сучасному демократичному суспільстві. Належне врядування виступає як своєрідна «операційна система», в рамках якої розробляються, реалізуються та моніторяться регіональні стратегії. Цей взаємозв'язок проявляється на всіх етапах стратегічного циклу та створює потужний синергетичний ефект.

По-перше, належне врядування є основою легітимності стратегічних документів. Стратегії, розроблені в закритому, експертному режимі без широкого залучення громадськості, часто сприймаються населенням як нав'язані згори, не враховують реальних потреб та не мають суспільної підтримки на етапі реалізації. Принцип участі, навпаки, сприяє прийняттю легітимних рішень, які визнаються та підтримуються громадою, оскільки вона брала безпосередню участь у їх формулюванні. Дотримання принципу «Нічого для нас без нас» перетворює мешканців регіону з пасивних об'єктів планування на активних співавторів свого

майбутнього.

Вплив принципів належного врядування простежується на кожному етапі стратегічного процесу:

1. На етапі аналізу та визначення пріоритетів принцип участі забезпечує збір інформації про реальні проблеми та потреби різних соціальних груп, що робить стратегію більш релевантною та обґрунтованою. Залучення представників бізнесу, громадських організацій, наукових кіл та місцевих лідерів дозволяє врахувати різноманітні перспективи та сформувати спільне бачення майбутнього. Це створює у стейкхолдерів відчуття «власності» на стратегію, що є ключовим фактором її подальшої успішної реалізації.

2. На етапі розробки та ухвалення рішень принципи прозорості та орієнтації на консенсус відіграють вирішальну роль. Відкритість процесу, публікація проєктів документів, проведення громадських слухань та консультацій будують довіру до органів влади та унеможливають корупційні ризики та лобювання вузьких інтересів. Процедури, спрямовані на пошук консенсусу, дозволяють узгодити часто суперечливі інтереси та забезпечити стійкість стратегічних рішень.

3. На етапі реалізації та моніторингу центральними стають принципи підзвітності та ефективності. Підзвітність створює чіткі механізми контролю за виконанням стратегії, гарантуючи, що відповідальні органи будуть нести відповідальність за досягнення або недосягнення запланованих цілей перед суспільством. Прозорий моніторинг, що передбачає регулярне оприлюднення звітів про виконання стратегії, дозволяє громадянам оцінювати прогрес та вимагати від влади відповідних дій. Це, в свою чергу, стимулює органи влади до більш ефективного та результативного використання ресурсів для досягнення суспільно значущих цілей.

З теоретичної точки зору, інтеграція принципів належного врядування в стратегічне планування є практичним втіленням парадигми Нового публічного врядування (NPG). Це знаменує собою перехід від технократичного, експерто-центричного підходу, характерного для NPM, де головним було знайти «найкраще» технічне рішення, до демократичного, людиноцентричного процесу,

де головним є знайти найбільш прийнятне та легітимне рішення через діалог та співпрацю.

Взаємодія цих елементів створює те, що можна назвати «управлінським резонансом» – ефект, коли скоординовані, прозорі та легітимні дії всіх суб'єктів публічного управління (влади, бізнесу, громади) дають результат, що значно перевищує суму їхніх індивідуальних, неузгоджених зусиль.

Таким чином, належне врядування перетворює стратегічне планування з одноразового акту розробки статичного документа на безперервний процес соціального діалогу, спільного навчання та адаптації. Стратегія стає не кінцевим продуктом, а живою рамкою для постійної взаємодії між владою та суспільством. Процес моніторингу, обговорення результатів та коригування цілей стає частиною публічного дискурсу, що підвищує адаптивність та стійкість регіону до змін у зовнішньому середовищі.

Більше того, впровадження належного врядування в стратегічне планування є інструментом не лише для підвищення ефективності управління, але й для зміцнення демократії на регіональному рівні. Коли громадяни залучаються до розробки стратегії, вони не просто надають інформацію чи висловлюють побажання. Вони вчаться аналізувати складні проблеми, вести переговори, шукати компроміси та брати на себе частину відповідальності за спільне майбутнє. Це розвиває громадянські компетенції, зміцнює громадянське суспільство та підвищує соціальний капітал регіону. Таким чином, партисипативне стратегічне планування стає своєрідною «школою демократії» на місцевому рівні, що має довгостроковий позитивний ефект, який виходить далеко за межі самої стратегії.

## **1.2. Особливості стратегічного планування на регіональному рівні**

Стратегічне планування на регіональному рівні, будучи ключовим інструментом реалізації політики належного врядування, є якісно відмінним

процесом від планування на національному рівні. Воно не є простим масштабуванням державних пріоритетів, а являє собою складну систему, що функціонує на перетині загальнодержавних директив, унікальних соціально-економічних реалій конкретної території та інтересів численних локальних стейкхолдерів. Специфіка регіонального стратегічного планування в Україні визначається глибокою диференціацією територій, трансформацією ролей ключових акторів унаслідок реформи децентралізації та екзистенційними викликами, породженими повномасштабною війною та курсом на європейську інтеграцію. Цей підрозділ має на меті аналітично розкрити ці особливості, зосереджуючись на практичних аспектах декомпозиції стратегічних цілей, механізмах взаємодії стейкхолдерів, інструментах координації та моніторингу, а також на сучасних імперативах, що формують нову парадигму регіональної політики.

Ефективна система стратегічного планування в унітарній державі, що прагне до європейських стандартів багаторівневого врядування, базується на збалансованому поєднанні вертикальної координації та горизонтальної гнучкості. В Україні ця система формалізована у вигляді трирівневої моделі: державний, регіональний та місцевий (рівень громад). Ця структура не передбачає жорсткого ієрархічного каскадування завдань «згори донизу». Натомість, вона функціонує за принципом вкладених пріоритетів: громади визначають свої стратегічні напрями, виходячи з пріоритетів областей, які, у свою чергу, мають бути узгоджені з Державною стратегією регіонального розвитку (ДСРР). Така модель, що відповідає європейській практиці, дозволяє синхронізувати зусилля на всіх рівнях та спрямовувати обмежені державні ресурси прицільно, досягаючи максимального результату за мінімальних витрат.

Ключовою особливістю регіонального рівня є імператив диференційованого підходу, оскільки застосування єдиної методики для всіх територій України є неможливим і контрпродуктивним. Сучасна українська реальність вимагає врахування не лише традиційних економічних та географічних відмінностей, але й фундаментальних розбіжностей, спричинених війною. Концептуальний поділ

країни на чотири макрорегіони – Західний (тил), Центральний (економічне ядро), Прифронтові та Тимчасово окуповані території – є первинною аналітичною рамкою для такої диференціації. Стратегічні завдання для цих макрорегіонів кардинально різняться: від стимулювання інноваційного розвитку та інтеграції в європейські ринки на Заході до забезпечення базової безпеки, гуманітарного реагування, відновлення критичної інфраструктури та реінтеграції на Сході та Півдні. Більше того, навіть у межах одного макрорегіону існують різні функціональні типи територій (міські агломерації, сільські території, природоохоронні зони, прибережні зони), кожен з яких потребує власного специфічного підходу до планування.

Саме в цій багатовимірній диференціації полягає фундаментальна відмінність регіонального планування від національного. Якщо національна стратегія оперує макроекономічними показниками, зовнішньополітичними векторами та загальними секторальними політиками, то регіональна стратегія має бути міцно вкорінена в конкретний контекст. Вона повинна базуватися на ґрунтовному аналізі реальної економічної спроможності, наявного ресурсного та фінансового потенціалу території. Інструментарій регіонального планування є більш гранулярним і включає обов'язковий SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), на основі якого формулюється унікальне стратегічне бачення, місія та операційні цілі для конкретного регіону. Таким чином, регіональна стратегія перетворює абстрактні національні цілі, як-от «європейська інтеграція», на конкретні, вимірювані проекти, наприклад, «модернізація прикордонної інфраструктури» чи «створення промислового парку для релокованих підприємств».

Сучасна система регіонального планування в Україні функціонує в умовах постійної напруги між двома протилежними векторами. З одного боку, існує об'єктивна потреба в національній стратегічній узгодженості, що диктується необхідністю збереження єдності держави, виконанням зобов'язань у рамках євроінтеграційного процесу та єдиними вимогами ДСРР. Цей вектор є за своєю суттю централізуючим, спрямованим на гармонізацію та стандартизацію. З

іншого боку, реалії війни та глибокі регіональні відмінності вимагають радикально диверсифікованих, гнучких та адаптивних підходів. Стратегія для деокупованої Харківщини, де першочерговим завданням є швидке відновлення української влади та базових умов для життя, не може бути тотожною стратегією для Львівщини, яка виконує функцію тилу та гуманітарного хабу. Цей вектор є потужною децентралізуючою та диверсифікуючою силою. У цих умовах процес регіонального стратегічного планування перестає бути лише технічною процедурою імплементації національних директив. Він перетворюється на складний політичний процес постійного узгодження та переговорів між національними пріоритетами та життєво важливими місцевими потребами. Успіх усієї державної політики регіонального розвитку залежить від здатності системи управляти цією напругою, забезпечуючи гнучкість без ризику фрагментації. Це, у свою чергу, підвищує значущість механізмів координації, які з адміністративних інструментів перетворюються на критично важливі елементи збереження національної єдності [48].

Ефективне регіональне стратегічне планування в сучасних умовах неможливе без переходу до моделі поліцентричного (багатоакторного) врядування. Ця модель передбачає, що розробка та реалізація стратегії є спільним процесом, до якого залучені не лише органи влади, а й бізнес-сектор, громадянське суспільство та академічна спільнота. Залучення стейкхолдерів – це не просто данина демократичним принципам, а стратегічна необхідність, що забезпечує легітимність, реалістичність та стійкість регіональних стратегій.

Ролі органів публічної влади зазнають суттєвої трансформації. В умовах воєнного стану обласні військові адміністрації (ОВА) взяли на себе значні повноваження у сфері безпеки та координації відновлювальних робіт. Водночас реформа децентралізації надала органам місцевого самоврядування (ОМС) статус ключових суб'єктів місцевого економічного розвитку. Одним із головних викликів є чітке розмежування їхніх повноважень для уникнення дублювання функцій. В оновленій концепції реформи децентралізації пропонується, щоб місцеві державні адміністрації зосередилися на координаційних та наглядових функціях, тоді як

ОМС – на наданні послуг та реалізації проєктів розвитку на своїй території [49].

Бізнес-сектор перестав бути пасивним об'єктом регулювання і перетворився на активного та критично важливого стейкхолдера. Його роль є багатогранною:

1. Джерело експертизи та даних. Підприємці та бізнес-асоціації надають актуальну інформацію про ринкові тенденції, інвестиційний клімат та потреби ринку праці, що є основою для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень.

2. Двигун інновацій та конкурентоспроможності. Бізнес є ключовим учасником розробки та реалізації стратегій «розумної спеціалізації», які передбачають концентрацію ресурсів на унікальних конкурентних перевагах регіону.

3. Партнер у реалізації проєктів. В умовах обмеженості бюджетних коштів залучення приватних інвестицій та державно-приватне партнерство стають важливими інструментами фінансування стратегічних ініціатив [56]. Особливої уваги потребує створення сприятливого середовища для інтеграції переміщеного бізнесу, що вимагає тісної співпраці між урядовими структурами, бізнес-спільнотами та академічним сектором [52].

Громадянське суспільство та академічна спільнота відіграють незамінну роль у забезпеченні людиноцентричності, прозорості та легітимності стратегічного процесу [55]. Їхні ключові функції включають:

1. Забезпечення інклюзивності та суспільного консенсусу. Громадські організації, аналітичні центри та університети виступають модераторами публічних обговорень, стратегічних сесій та консультацій, що є обов'язковою умовою для формування спільного бачення довгострокового розвитку території та досягнення консенсусу.

2. Надання незалежної експертизи та здійснення моніторингу. Вони діють як «інспектори» процесу, проводячи незалежну оцінку проєктів стратегій, аналізуючи їх відповідність реальним потребам громади та здійснюючи громадський контроль за їх реалізацією.

3. Генерація інноваційних рішень. Академічні установи та аналітичні

центри є джерелом нових ідей, методологій та міжнародного досвіду, сприяючи підвищенню якості стратегічного планування.

В умовах екзистенційної загрози для держави залучення стейкхолдерів виходить за межі традиційного розуміння «належного врядування» і стає фундаментальним елементом національної стійкості. Повномасштабна війна продемонструвала обмеженість централізованих, ієрархічних механізмів управління та водночас виняткову адаптивність і життєздатність горизонтальних локальних мереж, де органи влади, бізнес та волонтери діяли спільно. Регіональна стратегія, розроблена ізолювано в кабінетах адміністрації, неминуче виявиться відірваною від реальності, позбавленою громадської підтримки і приреченою залишитися «документом заради документа». На противагу цьому, стратегія, створена у процесі діалогу та співпраці з місцевим бізнесом, громадськими організаціями та активними мешканцями, акумулює розподілені знання, мобілізує приватні та громадські ресурси, а головне – формує почуття спільної відповідальності та власності. Це робить стратегію значно ефективнішою та більш життєздатною навіть за умов дефіциту державних ресурсів. Таким чином, управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами перетворюється з інструменту корпоративної відповідальності чи демократичної процедури на технологію державного управління, необхідну для збереження соціальної згуртованості та функціональності держави у воєнний час [58].

Для систематизації ролей та інструментів взаємодії доцільно представити їх у вигляді матриці (табл. 1.2).

Перетворення стратегічного плану з декларативного документа на дієвий інструмент управління залежить від ефективності механізмів координації та моніторингу. Ці механізми забезпечують узгодженість дій різних акторів та дозволяють вчасно коригувати курс на основі об'єктивних даних. В Україні відбувається поступовий перехід від застарілих, ієрархічних систем контролю до більш гнучких, мережевих та орієнтованих на результат підходів, що відповідають європейській практиці.

## Матриця функцій та інструментів взаємодії стейкхолдерів у регіональному стратегічному циклі

Стейкхолдери	Етап 1: Діагностика та аналіз	Етап 2: Формулювання бачення та цілей	Етап 3: Розробка плану дій	Етап 4: Реалізація та фінансування	Етап 5: Моніторинг та оцінка
Органи публічної влади (ОВА, ОМС)	Функція: Збір та аналіз статистичних даних, організація процесу. Інструменти: Формування робочих груп, запити на інформацію, проведення PEST/SWOT аналізу.	Функція: Модерація процесу, забезпечення відповідності ДСРР. Інструменти: Проведення стратегічних сесій, громадських слухань, узгоджувальних нарад.	Функція: Розробка проєктів, визначення відповідальних та термінів. Інструменти: Створення планів заходів, проєктних пропозицій, бюджетування.	Функція: Адміністративна підтримка, координація, бюджетне фінансування. Інструменти: Державний фонд регіонального розвитку, місцеві бюджети, програми ЄС.	Функція: Збір даних про виконання, підготовка звітів. Інструменти: Система показників (KPIs), звітування, платформа DREAM.
Бізнес-сектор (асоціації, кластери, підприємства)	Функція: Надання даних про ринкові тенденції, інвестиційний клімат. Інструменти: Експертні інтерв'ю, галузеві дослідження, участь у фокус-групах.	Функція: Формулювання цілей економічного розвитку, ідентифікація ніш для «розумної спеціалізації». Інструменти: Участь у стратегічних сесіях, мозкових штурмах.	Функція: Розробка інвестиційних проєктів, експертиза планів. Інструменти: Експертні панелі, розробка проєктно-кошторисної документації.	Функція: Співфінансування, реалізація проєктів, створення робочих місць. Інструменти: Приватні інвестиції, державно-приватне партнерство, кредити.	Функція: Надання зворотного зв'язку щодо впливу стратегії на бізнес-клімат. Інструменти: Опитування бізнесу, участь у моніторингових комітетах.
Громадянське суспільство (ГО, аналітичні центри, університети)	Функція: Аналіз соціальних проблем, потреб вразливих груп. Інструменти: Соціологічні опитування, аналітичні звіти, громадські обговорення.	Функція: Артикуляція суспільних інтересів, забезпечення інклюзивності бачення. Інструменти: Адвокаційні кампанії, фасилітація громадських діалогів.	Функція: Громадська експертиза планів, розробка соціальних та екологічних проєктів. Інструменти: Публічні консультації, надання пропозицій до проєктів документів.	Функція: Реалізація проєктів, мобілізація громадських ресурсів. Інструменти: Грантове фінансування, волонтерська діяльність, соціальне підприємництво.	Функція: Незалежний громадський моніторинг та оцінка. Інструменти: Громадський аудит, моніторингові візити, альтернативні звіти.

Координація є ключовим викликом, оскільки регіональний розвиток є міжсекторальною політикою, що вимагає подолання відомчої роз'єднаності:

1. Вертикальна координація забезпечує узгодженість між стратегіями національного, регіонального та місцевого рівнів, як було зазначено вище.

2. Горизонтальна координація є складнішим завданням. Вона спрямована на те, щоб галузеві політики (аграрна, інфраструктурна, освітня, екологічна тощо), які реалізуються в межах одного регіону, не суперечили одна одній, а створювали синергетичний ефект. Для цього використовуються як формальні механізми, такі як міжвідомчі комісії, робочі та експертні групи, так і неформальні професійні мережі [51]. Кінцевою метою є перехід від політики простого перерозподілу фінансових ресурсів між галузями до створення інтегрованого інституційного середовища, сприятливого для комплексного розвитку території.

Моніторинг та оцінка еволюціонують від інструменту формального контролю за виконанням заходів до системи управління, орієнтованої на досягнення результатів:

1. Принципи та інструменти. Ефективна система моніторингу та оцінки забезпечує регулярний зворотний зв'язок на всіх рівнях управління, дозволяючи аналізувати причини успіхів та невдач і приймати обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії. Ключовими інструментами є розробка чітких показників продуктивності для кожної цілі та завдання, а також впровадження логіко-структурного підходу (Logframe), поширеного в практиці ЄС. Цей підхід вибудовує чіткий логічний ланцюг від залучених ресурсів та проведених заходів до конкретних результатів та довгострокового впливу.

2. Цифровізація та прозорість. Важливим кроком у модернізації системи моніторингу стало створення цифрової екосистеми для підзвітного управління відновленням DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [56]. Ця платформа покликана забезпечити прозорість та ефективність моніторингу проєктів відновлення та розвитку, що є однією з ключових рекомендацій Європейської Комісії.

3. Адаптація до європейських стандартів. Україна активно переймає європейські практики у сфері політики згуртованості, зокрема в питаннях програмування, фінансового управління, відбору проєктів та їх оцінки. Значний досвід у цьому напрямі накопичується завдяки участі в програмах

трансграничного співробітництва Interreg та Макрорегіональній стратегії ЄС для Дунайського регіону. Водночас Європейська Комісія зазначає, що цей процес ще не завершений і потребує подальшого посилення інституційної спроможності національних та регіональних інституцій для належного фінансового управління та контролю.

Впровадження сучасних механізмів координації та моніторингу є не лише технічним завданням, що полягає у прийнятті нових нормативних актів чи запуску цифрових платформ. Це глибокий культурний виклик для всієї системи публічного управління, яка значною мірою успадкувала риси пострадянської адміністративної традиції. Для цієї традиції характерні жорсткі вертикальні ієрархії, відомча замкненість («колодязі») та фокус на контролі за дотриманням процедур, а не на досягненні кінцевого результату. Натомість, нові моделі горизонтальної координації та орієнтованого на результат моніторингу вимагають принципово іншого управлінського мислення: готовності до співпраці між відомствами, здатності приймати рішення на основі даних, прозорості та персональної відповідальності за конкретні результати. Це вимагає не лише нових законів, але й нових компетенцій у державних службовців – навичок проєктного менеджменту, аналізу даних, ведення переговорів та фасилітації. Цей процес кидає виклик усталеним владним структурам і вимагає готовності ділитися інформацією та повноваженнями заради досягнення спільних цілей. Отже, успішне впровадження цих інструментів є довгостроковим проєктом адміністративної реформи, а рекомендації ЄС слід розглядати не як технічні зауваження, а як дорожню карту для цієї глибокої культурної трансформації системи врядування.

Сучасне регіональне стратегічне планування в Україні формується під тиском трьох взаємопов'язаних мега-викликів: повномасштабної війни, незавершеної реформи децентралізації та процесу європейської інтеграції. Ці фактори не є просто зовнішніми обставинами; вони діють як потужний, хоч і болісний, каталізатор, що прискорює реформи та формує нову, більш стійку та адаптивну парадигму регіональної політики.

Адаптація до умов війни фундаментально змінила пріоритети та підходи до

планування. Стратегії, розроблені в мирний час, втратили свою актуальність. Сучасне планування повинно інтегрувати:

1. Безпековий вимір. Усі проєкти розвитку, особливо в прифронтових та прикордонних регіонах, мають розроблятися з урахуванням вимог безпеки, доступності та стійкості до воєнних загроз.

2. Управління наслідками війни. Стратегії мають містити конкретні заходи щодо підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, реінтеграції ветеранів та їхніх родин, а також розробку довгострокових, комплексних планів відновлення та відбудови деокупованих територій, що є надзвичайно складним процесом.

3. Управління асиметричним розвитком. Війна поглиблює диспропорції між регіонами. Планування має враховувати зростаючий розрив між відносно стабільними «тиловими» регіонами та регіонами, що зазнали руйнувань, і пропонувати механізми для пом'якшення цих дисбалансів.

Завершення реформи децентралізації є основою стійкості української держави, однак реформа залишається незавершеною, що створює виклики для стратегічного планування:

1. Посилення інституційної спроможності громад. Багато територіальних громад, особливо новостворених або тих, що знаходяться у складних умовах, досі не мають достатнього кадрового та фінансового потенціалу для розробки якісних стратегій та ефективного управління проєктами [5].

2. Чітке розмежування повноважень. Завершення процесу розмежування відповідальності між органами державної влади та місцевого самоврядування є критично важливим для усунення невизначеності, підвищення ефективності та уникнення конфліктів.

3. Зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування. Надання громадам більшої фінансової автономії, інструментів для залучення інвестицій та доступу до програм відновлення та європейських проєктів є необхідною умовою для перетворення стратегічних планів на реальні дії.

Наближення до стандартів Європейського Союзу надає чітку рамку та потужний стимул для модернізації регіональної політики. Цей процес вимагає:

1. Гармонізації підходів. Поступове впровадження принципів Політики згуртованості ЄС, таких як партнерство, багаторівневе врядування, територіально-орієнтований підхід та прийняття рішень на основі даних.

2. Впровадження «розумної спеціалізації» [6]. Перехід від загальних цілей розвитку до ідентифікації та підтримки унікальних конкурентних переваг та інноваційного потенціалу кожного регіону на основі методології Спільного дослідницького центру Єврокомісії.

3. Підготовки до освоєння структурних фондів ЄС. Нарощування адміністративної спроможності на регіональному та місцевому рівнях для ефективного управління, моніторингу та звітування за проєктами, що фінансуватимуться зі структурних та інвестиційних фондів ЄС після набуття Україною повноправного членства. Програми, такі як U-LEAD з Європою та Interreg, відіграють роль важливого тренувального майданчика в цьому процесі.

Сукупний вплив цих трьох викликів створює для української регіональної політики так звану «критичну точку» (critical juncture) – момент, коли повернення до старих, централізованих та формалістичних моделей планування стає неможливим. Ці виклики діють як єдиний, потужний каталізатор змін, прискорюючи перехід до стійких, партисипативних та орієнтованих на результат моделей врядування як питання національного виживання. Елементи цієї нової парадигми підсилюють один одного у синергетичний спосіб. Війна з її непередбачуваністю та руйнівним впливом на централізовані системи доводить вищу стійкість та адаптивність децентралізованих структур, де рішення приймаються близько до проблем. Реформа децентралізації, у свою чергу, вже створила мережу таких уповноважених місцевих акторів, які тепер вимагають реальних інструментів та ресурсів, а не лише декларативних стратегій, спущених з центру. Нарешті, процес європейської інтеграції надає цим місцевим акторам чітку дорожню карту, технічну допомогу та фінансову умовність, що спрямовують їх до сучасних стандартів врядування. Таким чином, війна, децентралізація та євроінтеграція є не трьома окремими проблемами, а єдиним трансформаційним механізмом, що змушує українську державу здійснювати

якісний стрибок у сфері регіонального управління, перетворюючи стратегічне планування з бюрократичної справи на життєво важливий інструмент відбудови держави, її відновлення та інтеграції в європейський простір.

## **Висновки до розділу 1**

Проведений теоретико-методологічний аналіз дозволяє сформулювати узагальнюючі висновки, що визначають концептуальну основу подальшого дослідження.

По-перше, стратегічне планування в публічному управлінні еволюціонувало від закритого, ієрархічного процесу до відкритого та адаптивного інструменту, зорієнтованого на створення суспільної цінності. Ця трансформація відображає зміну управлінських парадигм – від традиційного адміністрування та Нового публічного менеджменту до моделі Нового публічного врядування, яка акцентує мережеву взаємодію, партнерство й спільну відповідальність.

По-друге, сучасне бачення регіонального розвитку виходить за межі економічного зростання та ґрунтується на принципах сталого розвитку, що передбачає баланс економічної, соціальної й екологічної складових. Головною перешкодою для сталого зростання виступає не брак ресурсів, а інституційна слабкість та дефіцит належного врядування, що знижує ефективність стратегічних процесів.

По-третє, концепція належного врядування сформувала нормативну рамку сучасного демократичного управління. Її ключові принципи – участь, верховенство права, прозорість, підзвітність, справедливість, ефективність і чутливість – утворюють взаємопов'язану систему, що задає стандарти взаємодії між владою та суспільством.

Синтез цих положень дозволяє дійти головного висновку: ефективне регіональне стратегічне планування можливе лише тоді, коли воно реалізується не для людей, а разом з ними – у контексті належного врядування. Інтеграція його

принципів у стратегічний процес забезпечує легітимність і сталість управлінських рішень, перетворюючи планування на інструмент соціального діалогу й розвитку демократії.

Сучасна українська модель регіонального планування має поліцентричний характер і поєднує державну координацію, місцеву автономію та партнерську взаємодію стейкхолдерів. Вона відходить від вертикального підпорядкування до системи вкладених пріоритетів, у межах якої громади формують власні стратегії, узгоджені з регіональними й національними документами розвитку. Успішність цієї системи залежить від здатності зберігати баланс між єдністю держави та децентралізаційними потребами територій. Такий баланс можливий лише через діалогову модель управління, що базується на участі бізнесу, громадськості та академічної спільноти. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли горизонтальні мережі взаємодії забезпечують стійкість і згуртованість суспільства. Ефективне стратегічне планування вимагає дієвих механізмів координації, моніторингу та цифровізації. Їх модернізація – не лише технічне, а й культурне оновлення управлінського мислення, що ґрунтується на прозорості, міжвідомчій співпраці та ухваленні рішень на основі даних. Запровадження цифрових платформ, зокрема DREAM, і використання логіко-структурних підходів ЄС свідчать про поступовий перехід України до європейських стандартів ефективності та підзвітності.

Сучасна українська модель регіонального планування формується під впливом трьох ключових чинників – війни, децентралізації та євроінтеграції. Вони одночасно ускладнюють управлінський процес і стимулюють його оновлення. Війна зумовлює інтеграцію безпекового виміру; децентралізація – завершення інституційної реформи; європейський курс – підвищення стандартів стратегічного управління. У результаті цих трансформацій стратегічне планування перестає бути формальною процедурою та перетворюється на ключовий інструмент відновлення держави, модернізації її регіональної політики та інтеграції до європейського простору. Саме цей процес закладає підвалини переходу України до моделі стійкого, інклюзивного та ціннісно орієнтованого розвитку.

## РОЗДІЛ 2

# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

### 2.1. Регіональні стратегії як інструменти публічного управління в країнах ЄС на принципах належного врядування

Сучасне стратегічне планування на регіональному рівні в Європейському Союзі ґрунтується на фундаментальному зсуві парадигми від ієрархічної моделі «управління» (government) до мережевої, багаторівневої концепції «врядування» (governance). Ця трансформація була зумовлена зростаючою складністю соціально-економічних проблем, поглибленням європейської інтеграції та усвідомленням того, що традиційні, централізовані підходи є недостатніми для ефективного реагування на виклики. Модель врядування визнає, що влада є розпорошеною між різними публічними та приватними акторами, а прийняття рішень відбувається через складні процеси переговорів та співпраці, а не лише через директивні вказівки.

Нормативною основою цієї концепції стала Біла книга з європейського врядування (White Paper on European Governance), опублікована Європейською Комісією у 2001 році. Цей документ став відповіддю на так званий «демократичний дефіцит» та зниження довіри громадян до інституцій ЄС. Біла книга кодифікувала п'ять взаємопов'язаних принципів належного врядування (good governance), які стали дороговказом для реформування публічного управління на всіх рівнях, включно з регіональним [3]:

1. Відкритість (Openness). Цей принцип вимагає від інституцій ЄС та національних органів влади працювати у більш прозорий спосіб. Це передбачає не лише доступ до інформації, але й активну комунікацію щодо прийнятих рішень та політичних процесів, використовуючи мову, яка є доступною та зрозумілою для широкої громадськості. Відкритість також поширюється на процес залучення

експертів, вимагаючи прозорості у формуванні експертних висновків, що стало особливо актуальним після криз довіри, пов'язаних, наприклад, із безпекою харчових продуктів.

2. Участь (Participation). Принцип наголошує на необхідності систематичного залучення громадян, організацій громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на всіх етапах політичного циклу – від розробки концепції до імплементації та оцінювання політики. Біла книга прямо закликала до встановлення мінімальних стандартів для проведення консультацій з громадськістю, щоб забезпечити якість, релевантність та ефективність політики ЄС [11].

3. Підзвітність (Accountability). Цей принцип вимагає чіткого визначення ролей та відповідальності всіх акторів, залучених до процесу врядування – інституцій ЄС, національних урядів, регіональних та місцевих органів влади. Кожен учасник процесу має нести відповідальність за виконання своїх функцій, що є запорукою довіри до системи врядування в цілому.

4. Ефективність (Effectiveness). Політика має бути своєчасною, пропорційною та досягати поставлених цілей. Це передбачає прийняття рішень на найбільш доцільному рівні (відповідно до принципу субсидіарності), базуючись на чітких цілях, попередній оцінці потенційного впливу та аналізі минулого досвіду.

5. Узгодженість (Coherence). Політики та дії ЄС у різних сферах мають бути послідовними та взаємодоповнюваними. Це особливо важливо в умовах розширення Союзу та зростання складності викликів, таких як зміна клімату чи демографічні зміни, які перетинають межі традиційних секторальних політик.

Ці п'ять принципів не існують у вакуумі; вони спираються на фундаментальні цінності ЄС, закріплені у статті 2 Договору про Європейський Союз (ДЄС), зокрема на верховенство права та повагу до прав людини. Верховенство права в контексті врядування означає законність, правову визначеність, заборону свавілля з боку виконавчої влади, незалежність судів та ефективний судовий контроль. Ці цінності формують правову рамку, в межах якої

реалізуються принципи належного врядування та здійснюється будь-яке стратегічне планування.

Найпотужнішим інструментом практичного впровадження принципів належного врядування на регіональному рівні стала Політика згуртування ЄС (EU Cohesion Policy). Будучи головною інвестиційною політикою, спрямованою на зменшення економічних, соціальних та територіальних диспропорцій, вона перетворила абстрактні принципи на конкретні операційні вимоги для країн-членів та їхніх регіонів. Ключові принципи Політики згуртування, встановлені ще після реформи 1988 року, виявилися ідеально сумісними з філософією Білої книги:

1. Принцип партнерства (Partnership). Цей принцип є прямою імплементацією ідеї «участі». Він зобов'язує національні та регіональні органи влади залучати до розробки, реалізації, моніторингу та оцінки програм регіонального розвитку широке коло партнерів: місцеві органи влади, економічних та соціальних партнерів (профспілки, бізнес-асоціації), а також організації громадянського суспільства.

2. Принцип програмування (Programming). Вимога розробки багаторічних стратегічних програм відповідає принципу «ефективності», забезпечуючи довгострокове, цілеспрямоване та послідовне інвестування.

3. Спільне управління (Shared management). Модель, за якою відповідальність за управління фондами та реалізацію програм розподіляється між Європейською Комісією та національними/регіональними інституціями, втілює принцип «підзвітності» на різних рівнях управління.

Таким чином, виникає симбіотичний зв'язок: Біла книга 2001 року надала високорівневу політичну та нормативну рамку («що робити»), тоді як Політика згуртування, з її вже існуючими структурними принципами, стала головним фінансовим та інституційним механізмом («як робити») для вкорінення цих ідей у практику регіонального управління по всьому ЄС. Політика згуртування не просто адаптувала принципи належного врядування; вона стала їхнім найпотужнішим провідником, створюючи систему, де отримання фінансування

безпосередньо залежить від дотримання стандартів прозорості, участі та підзвітності [102].

Європейський Союз, дотримуючись принципу «єдності у різноманітті», не нав'язує країнам-членам єдиної інституційної моделі регіонального планування. Натомість він встановлює загальні рамки та принципи належного врядування, які держави імплементують відповідно до своїх унікальних конституційних, адміністративних та історичних традицій. Аналіз європейських практик дозволяє виділити кілька типових моделей, серед яких найбільш показовими є децентралізована модель Швеції, федеративна модель Німеччини, унітарна модель Франції, що еволюціонує, та адаптивна пост-трансформаційна модель Польщі. Додатковою є ієрархічно-узгоджена модель Хорватії, яка поєднує сильний центральний контроль цілей із територіально-орієнтованими механізмами реалізації.

Німецька система територіального планування є класичним прикладом багаторівневого врядування, що впливає з її федеративного устрою. Основна відповідальність за конкретне планування покладена на федеральні землі (Länder), які розробляють власне законодавство та стратегії в межах загальнонаціональної рамки, визначеної Федеральним законом про просторове планування.

Ключовим інструментом на цьому рівні є План розвитку землі (Landesentwicklungsplan). Це комплексний стратегічний документ, що визначає основні цілі просторового розвитку, принципи землекористування, розміщення ключової інфраструктури та ієрархію населених пунктів. Його положення є юридично обов'язковими для нижчих рівнів планування – регіонів та муніципалітетів, що забезпечує вертикальну узгодженість політики.

Унікальною особливістю німецької моделі є «принцип зустрічного потоку» (Gegenstromprinzip). Цей механізм інституціоналізує двосторонній зв'язок між різними рівнями влади. З одного боку, нижчі рівні (муніципалітети, регіони) зобов'язані інтегрувати у свої плани цілі, визначені на вищому, земельному рівні. З іншого боку, вищі органи влади не можуть приймати рішення без проведення консультацій з нижчими рівнями. Цей принцип є інституційним втіленням ідей

участі та узгодженості, забезпечуючи, що регіональні та локальні потреби враховуються при формуванні загальнодержавної політики.

Вертикальна координація також проявляється через спільні фінансові інструменти, такі як Спільне завдання Федерації та земель «Покращення регіональної економічної структури» (GRW). Ця програма, що фінансується спільно федеральним урядом та урядами земель, спрямована на підтримку інвестицій та створення робочих місць у структурно слабких регіонах, демонструючи солідарність та узгодженість дій у межах федеративної системи.

Франція, з її тривалою історією сильної централізованої держави, пройшла значний шлях децентралізації, що суттєво посилило роль та повноваження регіонів [97]. Ключовим етапом цієї трансформації стало ухвалення у 2015 році закону NOTRe (Loi portant nouvelle organisation territoriale de la République), який запровадив новий комплексний інструмент стратегічного планування – SRADDET (Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires).

SRADDET є інтегрованою стратегією, яка об'єднує в єдиному документі раніше розрізнені секторальні політики: просторове планування, транспорт, інфраструктуру, енергетику, захист біорізноманіття, управління відходами тощо. Це дозволяє регіонам формувати цілісне та узгоджене бачення свого довгострокового розвитку [88].

Процес розробки SRADDET є яскравим прикладом імплементації принципів належного врядування. Закон чітко регламентує обов'язкові етапи, що включають:

1. Визначення регіональних цілей та орієнтирів.
2. Проведення широких консультацій з усіма рівнями місцевої влади (департаментами, метрополіями, муніципалітетами) та ключовими стейкхолдерами.
3. Організацію публічних консультацій для залучення громадян.

Цей підхід, що вимагає досягнення консенсусу та спільного бачення, є прямою реалізацією принципів участі, відкритості та багаторівневого врядування. Потужна аналітична та планувальна спроможність на регіональному рівні, як,

наприклад, в Інституті Паризького регіону (L'Institut Paris Region), забезпечує якісну підготовку таких комплексних стратегій.

Шведська модель стратегічного планування є однією з найбільш успішних у Європі, оскільки вона поєднує високий ступінь децентралізації з ефективною стратегічною послідовністю. Ключовим принципом системи є підхід «знизу вгору» (bottom-up), де вирішальна роль у формуванні політики розвитку належить органам місцевого самоврядування (ОМС) – Регіонам (на рівні округів, або ленів) та муніципалітетам (комунам) [21].

На відміну від багатьох централізованих моделей, законодавство Швеції не регламентує детально зміст чи структуру стратегічних документів. Це забезпечує високу гнучкість і дозволяє Регіонам та муніципалітетам формувати документи як стратегічні орієнтири, а не жорсткі плани. Відповідальність за розробку та затвердження стратегії розвитку лену покладається саме на Регіон (обраний орган), тоді як державний орган – Адміністративна рада округу зобов'язана лише враховувати цю стратегію. Це підкреслює провідну роль самоврядування у плануванні [22].

Важливою особливістю є органічне поєднання стратегічного і просторового планування. Приклад Плану розвитку округу Стокгольм до 2050 року демонструє, як ці два аспекти інтегруються в одному документі. Цей план, який охоплює Стокгольмський метрополійний регіон (функціональну, а не лише адміністративну одиницю), встановлює довгострокове бачення та чотири стратегічні цілі, які наскрізно орієнтовані на сталий розвиток (економічний, соціальний, екологічний). Просторове планування у ньому підпорядковане стратегічним цілям і керується принципами, такими як розвиток навколо транспортних вузлів та поліцентрична структура, що сприяє зменшенню відстаней у повсякденному житті.

Таким чином, шведська модель вирізняється мінімальним регулюванням, довірою між рівнями влади, орієнтацією на лаконічні та добре структуровані документи, а також широким залученням стейкхолдерів не лише до розробки, але й до реалізації стратегій, що робить її цінним прикладом для України.

Регіональна політика сучасної Польщі значною мірою сформувалася під впливом процесу вступу до ЄС та необхідності створення адміністративних структур для ефективного управління коштами Політики згуртування. В унітарній державі ключову роль у регіональному плануванні відіграють воєводства.

Відповідальність за розробку регіональних стратегій покладено на органи самоврядування воєводства: виконавчим органом, що готує проєкт, є маршалок воєводства, а затверджує його сеймик воєводства. Основним документом є План просторового розвитку воєводства (PZPW), який визначає ключові елементи просторової структури регіону, включаючи систему розселення, транспортні та інфраструктурні мережі, а також зони охорони природи та культурної спадщини.

Важливою характеристикою польської моделі є її чітка ієрархічна узгодженість. План розвитку воєводства (PZPW) має враховувати пріоритети, визначені в національних стратегічних документах, зокрема в Середньостроковій стратегії розвитку країни. Це забезпечує відповідність регіональних планів загальнодержавним цілям. Польське законодавство також передбачає механізми участі соціально-економічних партнерів та громадськості у процесі планування. Однак, як свідчать дослідження, на практиці може існувати розрив між формальними вимогами та реальним рівнем залучення стейкхолдерів, що залишається викликом для поглиблення принципів належного врядування [101]. Водночас успішні приклади, як-от розробка Регіональної інноваційної стратегії Люблінського воєводства, демонструють, що ефективне планування є результатом тісної співпраці між владою, бізнесом, науковими колами та громадськими організаціями [90].

Особливістю регіонального стратегічного планування в Хорватії є сильна ієрархічна узгодженість усіх документів із центральною Національною стратегією розвитку Республіки Хорватія до 2030 року, при цьому стратегічні цілі визначаються виключно на національному рівні, а на нижчих рівнях (округи та міста) фокус зміщується на деталізацію потреб та викликів [20]. Ця модель, законодавчо закріплена Законом про регіональний розвиток, чітко розмежовує показники ефективності для різних рівнів і вимагає обов'язкової розробки

чотирирічних імплементаційних планів для реалізації пріоритетів. Ключовий акцент робиться на територіально-орієнтованому підході та використанні механізмів фінансування ЄС, зокрема Інтегрованих територіальних інвестицій (ІТІ) у функціональних просторах, що передбачає гнучкість планування поза межами суто адміністративних кордонів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Порівняльна характеристика інституційних моделей регіонального стратегічного планування у Німеччині, Франції, Швеції, Хорватії та Польщі

Країна	Ключовий стратегічний документ	Відповідальна інституція (регіональний рівень)	Правова основа	Ключова особливість моделі врядування
Німеччина	План розвитку землі ( <i>Landesentwicklungsplan</i> )	Уряд землі ( <i>Landesregierung</i> )	Федеральний та земельні закони про просторове планування	«Принцип зустрічного потоку»; сильна вертикальна та горизонтальна координація в рамках федералізму.
Франція	SRADDET ( <i>Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires</i> )	Регіональна рада ( <i>Conseil régional</i> )	Закон NOTRe 2015 року	Інтегроване планування, що об'єднує багато секторів; законодавчо закріплені широкі консультації.
Швеція	Стратегія регіонального розвитку ( <i>Regional Utvecklingsstrategi</i> )	Адміністративна рада округу ( <i>Länsstyrelsen</i> ); Region ( <i>Region</i> - офіційна назва з 2019 року, раніше <i>Landsting</i> - рада округу)	Закон щодо повноважень в сфері регіонального розвитку; Закон про планування та будівництво; Постанова про політику регіонального розвитку ( <i>Förordning om regionalt utvecklingsarbete</i> )	У шведській моделі, що базується на підході «знизу вгору», ОМС (особливо муніципалітети) відіграють ключову роль у стратегічному і просторовому плануванні, причому муніципалітети зобов'язані розробляти просторові плани, а регіональні органи – розвиткові стратегії, тоді як державні органи забезпечують загальну координацію та дотримання суспільних інтересів.
Польща	План просторового розвитку воєводства ( <i>PZPW</i> )	Маршалок та сеймик воєводства	Закон про просторове планування та розвиток	Ієрархічна узгодженість з національною стратегією; сильний вплив інституційних рамок ЄС.
Хорватія	Стратегія регіонального розвитку Республіки Хорватія; Стратегії розвитку жупаній і стратегія розвитку міста Загреб; Стратегії розвитку міських територій	Органи регіонального самоврядування (Округи / <i>Županije</i> ), Регіональні координатори (Регіональні агенції розвитку), що діють від імені округів.	Закон про регіональний розвиток Республіки Хорватія, Закон про систему стратегічного планування та управління розвитком Республіки Хорватія	Сильна централізація стратегічних цілей (національна Стратегія розвитку 2030) з децентралізованою реалізацією. Головний акцент – на поглиненні та ефективному управлінні Структурними фондами ЄС та мінімізації регіональних диспропорцій. Регіональні агенції відіграють ключову роль у підготовці проектів та координації.

Принципи участі та децентралізації є наріжними каменями концепції належного врядування в ЄС. Вони спрямовані на те, щоб наблизити процес прийняття рішень до громадян, підвищити легітимність влади та забезпечити відповідність регіональних стратегій реальним потребам суспільства.

На рівні ЄС право громадян на участь у демократичному житті Союзу закріплено у статті 10(3) Договору про ЄС, яка проголошує, що «рішення ухвалюються якомога відкритіше та ближче до громадянина». Для реалізації цього права створено низку інструментів. Європейська громадянська ініціатива (ECI) дозволяє мільйону громадян з щонайменше семи країн-членів запропонувати Єврокомісії розробити новий законодавчий акт. Портал публічних консультацій «Have Your Say» надає можливість громадянам та організаціям висловлювати свою думку щодо законопроектів, які готуються. Дослідницькі проекти, як-от REAL DEAL, вивчають інноваційні формати залучення громадян до обговорення складних політик, наприклад, пов'язаних з Європейським зеленим курсом, з акцентом на вразливі групи та молодь.

На національному та регіональному рівнях ці загальні принципи втілюються у різноманітних практиках:

1. У Німеччині процес розробки планів, таких як Landesentwicklungsplan, включає формальні процедури громадських слухань та подання зауважень. Водночас існують і більш інноваційні підходи. Наприклад, у сфері містобудування широко використовуються анонімні архітектурні та містобудівні конкурси (Wettbewerb), де переможця визначає журі, що складається переважно з незалежних фахівців. Це забезпечує прозорість та залучає професійну спільноту до прийняття рішень щодо розвитку міст. Проте, попри наявність механізмів, якість консультацій не завжди є однаково високою в усіх сферах, що залишає простір для вдосконалення.

2. У Франції вимога до широких консультацій є законодавчо закріпленою нормою. Як зазначалося, процес розробки стратегії SRADDET неможливий без інтенсивного діалогу з місцевими органами влади, соціально-економічними партнерами та громадськістю, що робить участь невід'ємною частиною

стратегічного планування.

3. У Польщі, хоча законодавство і передбачає участь стейкхолдерів, дослідження вказують на значний розрив між теорією та практикою. Наприклад, у сфері міської логістики рівень реальної співпраці між місцевою владою та ключовими гравцями (бізнесом, мешканцями) залишається низьким. Це свідчить про те, що формальна наявність процедур не гарантує змістовної участі, яка є необхідною для розробки ефективних та сталих стратегій.

Децентралізація є ключовим інструментом для реалізації принципу субсидіарності та наближення влади до громадян. ЄС активно підтримує цей процес через концепцію «децентралізованої співпраці», яка визначається як допомога у розвитку, що надається через місцеві та регіональні органи влади. Європейські інституції визнають, що саме ці органи, завдяки своїй близькості до громадян та глибокому знанню місцевих потреб, є ключовими акторами у вирішенні глобальних викликів на локальному рівні та зміцненні демократії. Підтримка децентралізації є важливою складовою політики розширення ЄС та програм допомоги сусіднім країнам, зокрема Україні.

Однак європейський досвід виявив важливу закономірність, яку можна назвати «парадоксом децентралізації та врядування». Хоча децентралізація просувається як фундаментальний елемент належного врядування, емпіричні дослідження, що охоплюють регіони ЄС, переконливо доводять: сама по собі передача повноважень та ресурсів на нижчий рівень не гарантує позитивних економічних чи соціальних результатів. Ключовим фактором, що визначає успіх децентралізації, є якість регіональних та місцевих інституцій. Дослідження показують, що якість врядування (низький рівень корупції, висока адміністративна спроможність, підзвітність) є кращим предиктором економічного розвитку регіону, ніж сам по собі рівень децентралізації.

Це створює складну політичну дилему. Якщо регіон страждає від слабких інституцій, корупції або так званого «захоплення місцевої держави» (*local state capture*), коли владні групи використовують децентралізовані структури у власних інтересах, проста передача повноважень може не лише не вирішити проблеми, а й

поглибити їх, надавши більше ресурсів неефективним або корумпованим місцевим елітам. З цього випливає критично важливий висновок: успішна регіональна політика не може розглядати децентралізацію як суто адміністративну реформу. Вона має бути нерозривно пов'язана з паралельними та потужними інвестиціями у розбудову інституційної спроможності, впровадження механізмів прозорості, посилення громадського контролю та боротьбу з корупцією. Без цих супутніх заходів децентралізація ризикує залишитися «порожньою оболонкою», нездатною реалізувати обіцяні переваги належного врядування.

Моніторинг та оцінювання є невід'ємними компонентами циклу стратегічного планування, що забезпечують реалізацію принципів підзвітності та ефективності. Вони дозволяють на основі об'єктивних даних відстежувати прогрес у досягненні цілей, оцінювати реальний вплив політики та своєчасно коригувати стратегії, перетворюючи їх на динамічний інструмент управління, а не статичний документ.

Система моніторингу і оцінювання, розроблена для управління фондами Політики згуртування, є однією з найбільш комплексних та інституціоналізованих у світі. Вона включає кілька ключових елементів:

1. Моніторингові комітети (Monitoring Committees). Це головні платформи, що забезпечують нагляд за реалізацією програм на принципах партнерства. До їх складу входять представники національних, регіональних та місцевих органів влади, економічних і соціальних партнерів, а також організацій громадянського суспільства. Комітети розглядають та затверджують методологію і критерії відбору проєктів, аналізують звіти про виконання, відстежують прогрес у досягненні цілей та, за потреби, пропонують зміни до програми. Їхня діяльність є ключовим інструментом прозорості та залучення стейкхолдерів.

2. Система індикаторів. Для вимірювання результативності програм використовується дворівнева система індикаторів. Спільні індикатори (common indicators) є стандартизованими та обов'язковими для всіх програм у межах певного фонду (наприклад, ЄФРР). Вони дозволяють агрегувати дані на рівні

всього ЄС та порівнювати результати між країнами та регіонами. Специфічні для програми індикатори (programme-specific indicators) розробляються для кожної окремої програми, щоб відобразити її унікальні цілі та контекст.

3. Рамка результативності (Performance Framework). Запроваджена у програмному періоді 2014–2020 років, ця рамка посилила орієнтацію на результат. Вона передбачає встановлення проміжних цільових показників (milestones) для ключових індикаторів. Частина фінансування програми (так званий «резерв результативності») виділяється лише після успішного досягнення цих проміжних цілей, що створює потужний стимул для якісного та своєчасного виконання програм.

Оцінювання в ЄС розглядається як систематичний процес, що супроводжує стратегію на всіх етапах її життєвого циклу:

- оцінювання ex-ante проводиться перед затвердженням програми. Його мета – перевірити внутрішню логіку стратегії, релевантність поставлених цілей, реалістичність індикаторів та очікуваних результатів;

- проміжне оцінювання здійснюється в процесі реалізації програми для аналізу перших результатів, виявлення проблем та надання рекомендацій щодо коригування стратегії;

- оцінювання ex-post проводиться після завершення програми для визначення її довгострокової ефективності, сталості та впливу на соціально-економічний розвиток регіону.

Для забезпечення об'єктивності та доказовості висновків, ЄС заохочує використання сучасних та методологічно строгих підходів до оцінювання. Серед них контрфактуальне оцінювання впливу, яке дозволяє кількісно визначити чистий ефект від втручання шляхом порівняння групи, що отримала підтримку, з аналогічною контрольною групою, яка її не отримувала. Інший підхід – теоріє-орієнтоване оцінювання, яке фокусується на аналізі причинно-наслідкових механізмів, тобто на тому, чому і як певна політика призводить до тих чи інших результатів.

На практиці, результативність проєктів, що фінансуються, наприклад, з

Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР), вимірюється за допомогою конкретних індикаторів, таких як: кількість підприємств, що отримали підтримку; кількість створених робочих місць; кількість домогосподарств з покращеною енергоефективністю; площа відновлених екосистем; кількість людей, що отримали доступ до модернізованих послуг охорони здоров'я. Вся ця інформація є публічною і доступною на відкритих даних платформах, як-от Cohesion Open Data та Kohesio, що є прямим втіленням принципу відкритості.

Впровадження таких складних систем моніторингу і оцінювання має важливий побічний ефект. Вимоги ЄС щодо моніторингу та звітності є не просто бюрократичним механізмом контролю; вони функціонують як потужний драйвер для розбудови адміністративної та стратегічної спроможності в країнах-членах та їхніх регіонах. Щоб отримати та ефективно управляти коштами ЄС, регіональні органи влади змушені створювати складні системи моніторингу і оцінювання, розробляти плани оцінювання, збирати та аналізувати дані, а також вести постійний діалог зі стейкхолдерами в рамках моніторингових комітетів. Цей процес, який в документах ЄС описується як такий, що стимулює «інституційні та адміністративні зміни» та поширює «культуру оцінювання», фактично є масштабною програмою розбудови спроможності. Таким чином, система моніторингу і оцінювання не лише вимірює ефективність, але й активно сприяє підвищенню «інституційної готовності», яка є однією з головних передумов успішної реалізації принципів належного врядування.

Попри значний прогрес, реалізація принципів належного врядування в регіональному стратегічному плануванні стикається з низкою системних викликів:

1. Забезпечення змістовної участі стейкхолдерів. Перетворення формальних консультацій на реальний, інклюзивний діалог, що впливає на прийняття рішень, залишається головним викликом, особливо в регіонах зі слабкими традиціями громадянського суспільства.

2. Інституційна готовність. Недостатня адміністративна та аналітична спроможність регіональних органів влади може стати серйозною перешкодою для

розробки якісних стратегій, ефективного управління проєктами та виконання складних вимог щодо моніторингу та оцінювання.

3. Політичні ризики. Успішна децентралізація та регіональний розвиток вимагають не лише технічної спроможності, але й політичної волі та доброчесності. Ризики, пов'язані з «захопленням місцевої держави» та використанням децентралізованих структур для просування приватних інтересів, підривають самі основи належного врядування та довіру до інституцій.

## **2.2. Роль агенцій регіонального розвитку у стратегічному плануванні в країнах ЄС та Україні**

Агенції регіонального розвитку (АРР) є ключовими інституційними акторами в сучасній парадигмі регіональної політики, яка зазнала фундаментальної трансформації. Відбувся перехід від традиційних, централізованих моделей, що базувалися на субсидуванні депресивних регіонів, до динамічного, територіально-орієнтованого (place-based) підходу. Ця концепція, активно просувається Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), наголошує на необхідності розробки політик, адаптованих до унікальних сильних сторін, викликів та потреб кожного окремого регіону, стимулюючи його ендогенний розвиток та конкурентоспроможність.

У цьому контексті АРР функціонують як гібридні організації, що діють на перетині державного, приватного та громадського секторів. Їхня основна функція полягає у виконанні ролі посередника, каталізатора та координатора соціально-економічного розвитку на регіональному рівні. На відміну від традиційних органів виконавчої влади, АРР мають більш гнучку структуру, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін у середовищі та ефективно реагувати на потреби стейкхолдерів. Вони створені для подолання інституційної жорсткості державних структур, пропонуючи більш гнучкий та чутливий механізм для впровадження стратегічних ініціатив.

Діяльність APP ґрунтується на принципах належного урядування: партнерство, прозорість, підзвітність та широке залучення зацікавлених сторін. Вони є практичним втіленням моделі багаторівневого урядування, в рамках якої національні, регіональні та місцеві актори співпрацюють у процесах розробки та реалізації політики. Поява та поширення APP у світі свідчить не просто про зміну інструментарію регіональної політики, а про глибинну трансформацію філософії управління. Це перехід від ієрархічної, командно-адміністративної моделі до мережевої, колаборативної. APP є інституційним втіленням визнання того факту, що складні регіональні проблеми не можуть бути вирішені виключно зусиллями держави. Ефективна реалізація територіально-орієнтованої політики вимагає глибоких місцевих знань та підтримки, якими центральна влада не володіє. Саме для заповнення цієї управлінської лакуни і створюються APP, чия партнерська структура є прямою відповіддю на обмеження суто державних підходів.

Таким чином, сам факт створення та функціонування потужної APP у регіоні може розглядатися як індикатор реальної, а не декларативної, відданості держави принципам децентралізації. Якщо в Україні створення APP є наслідком процесу децентралізації та інструментом реалізації державної регіональної політики, то їхня реальна спроможність є лакмусовим папірцем зрілості цієї політики. Слабкі, недофінансовані та залежні APP свідчать про поверхневе розуміння децентралізації, тоді як сильні, автономні та ресурсні агенції є ознакою справжньої передачі повноважень та довіри на регіональний рівень.

У країнах Європейського Союзу агенції регіонального розвитку функціонують у межах складної, але чітко структурованої системи багаторівневого урядування. Вони не є ізольованими структурами, а інтегровані в політичний та фінансовий механізм, що поєднує інституції ЄС, національні уряди та регіональні органи влади [15]. Ця архітектура забезпечує ефективну імплементацію Політики згуртованості ЄС, спрямованої на зменшення диспропорцій у розвитку між регіонами. Важливу роль у цьому процесі відіграють транснаціональні мережі, зокрема Європейська асоціація агенцій з розвитку (EURADA), яка виступає колективним голосом APP на рівні ЄС, сприяє

обміну кращими практиками та полегшує доступ до європейських ініціатив та фінансування [2].

Ключовим фактором ефективності європейських АРР є їхня стійка та багатоканальна модель фінансування. Центральне місце в ній посідають Європейські структурні та інвестиційні фонди (ESIF), насамперед Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF). Цей фонд функціонує на основі багаторічних програмних періодів та моделі «спільного управління» між Єврокомісією та національними/регіональними владами, що забезпечує передбачуваність та довгостроковість фінансування стратегічних проєктів [75]. Фінансова автономія, яку надають ці механізми, є головним рушієм операційної незалежності та стратегічної ефективності європейських АРР. Отримання значної частини фінансування із зовнішнього, наднаціонального джерела, прив'язаного до загальноєвропейських цілей, кардинально змінює динаміку відносин АРР з місцевою владою. Агенція перетворюється із залежного виконавця на стратегічного партнера, який приносить у регіон значні ресурси, що дозволяє їй діяти як нейтральний посередник і реалізовувати довгострокові стратегії. Крім того, ERDF вимагає «тематичної концентрації» коштів на пріоритетах, таких як інноваційний («розумний») та «зелений» розвиток, що синхронізує діяльність АРР із загальноєвропейськими цілями [75]. Поряд із фондами ЄС, агенції залучають кошти з національних та регіональних бюджетів, отримують доходи від надання послуг та залучають приватне співфінансування, що створює диверсифіковану та стійку фінансову основу.

Діяльність АРР в Європі є багатофункціональною та ієрархічно структурованою, з найвищим пріоритетом на фінансовому забезпеченні, що включає ідентифікацію джерел фінансування, активну роботу з програмами ЄС та залучення інвестицій. Другий важливий блок функцій зосереджений на інноваційній економіці та розвитку знань, охоплюючи діджиталізацію, стимулювання досліджень та інновацій, а також управління інноваційними спільнотами, тоді як стратегічне управління та територіальний розвиток охоплюють безпосереднє стратегічне планування, територіальний маркетинг та

інтернаціоналізацію, демонструючи їхню роль як інтегратора інтересів, що забезпечує вертикальну узгодженість та ефективне використання фінансових ресурсів у регіонах (рис. 2.1) [68].

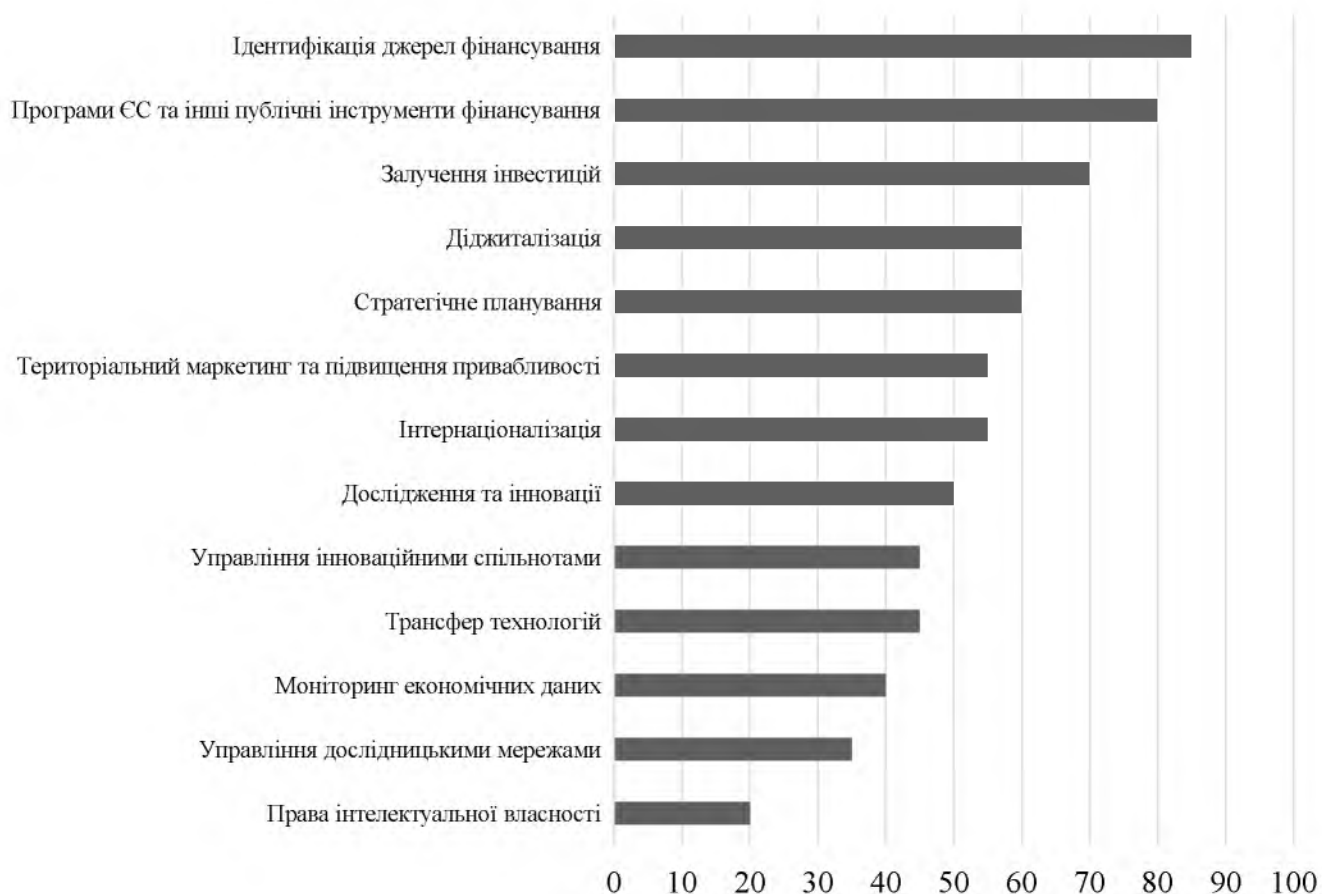


Рис. 2.1. Основні завдання та функції європейських агенцій регіонального розвитку, % опитаних агенцій

Надійні механізми та практики стратегічного планування є основоположними для роботи АРР. Особливо яскраво роль АРР проявляється у реалізації стратегій смартспеціалізації (S3/RIS3), які є наріжним каменем сучасної регіональної інноваційної політики ЄС. Цей підхід вимагає від регіонів ідентифікувати та розвивати свої унікальні конкурентні переваги через інновації. АРР виступають головними організаторами та фасилітаторами «процесу підприємницького відкриття» – інклюзивного діалогу між владою, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством для спільного визначення пріоритетів смартспеціалізації [53]. Таким чином, смартспеціалізація є не просто

інструментом політики, а механізмом, який змушує АРР будувати та підтримувати глибокі, функціональні мережі з ключовими стейкхолдерами, інституціоналізуючи модель партнерства та перетворюючи її з ідеалу на ключову операційну вимогу (рис. 2.2) [68].

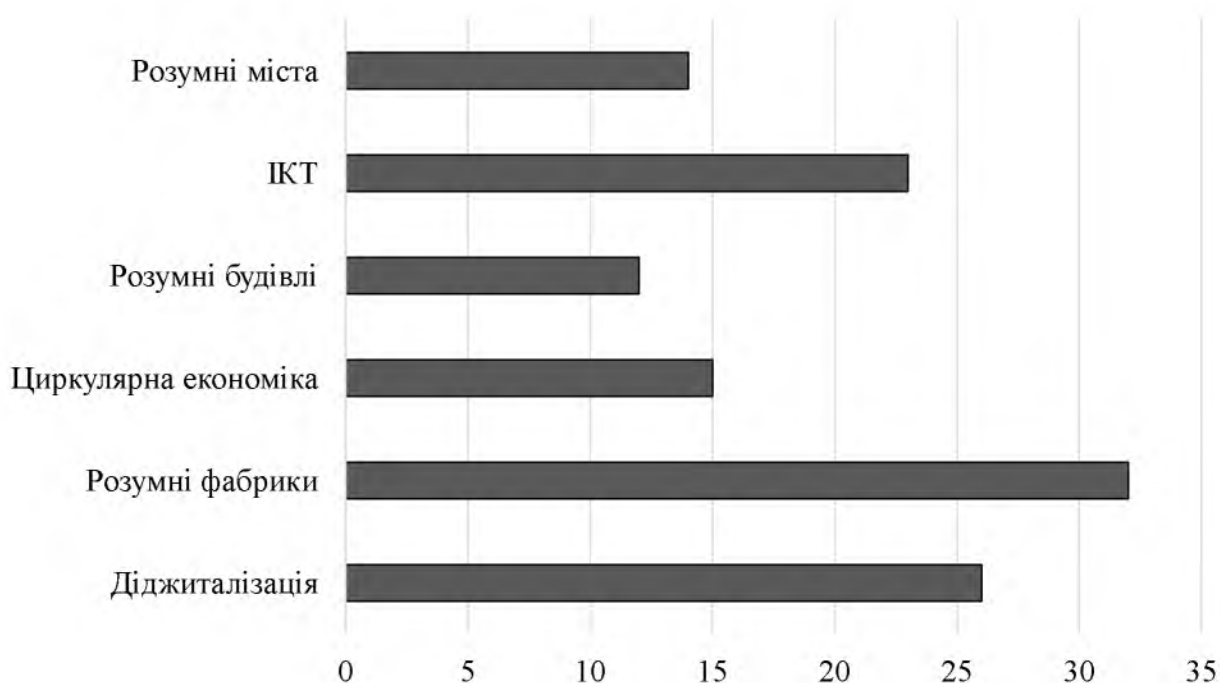


Рис. 2.2. Пріоритетні напрямки діяльності європейських АРР в імплементації стратегій смартспеціалізації (за результатами опитування), %

Практичні моделі функціонування АРР в ЄС демонструють різноманітність підходів, адаптованих до місцевого контексту:

1. Польща (Лодзинське воєводство). Приклад проактивної, інтервенціоністської моделі. Агенція відіграла ключову роль у трансформації постпромислового регіону, функціонуючи як квазібанківська установа та бізнес-інкубатор. Вона надає повний спектр послуг: від розробки бізнес-планів та надання пільгових кредитів до безкоштовного надання офісних приміщень та експертних консультацій.

2. Німеччина. Демонструє прагматичну, орієнтовану на бізнес модель. Німецькі АРР зосереджені на створенні оптимального бізнес-середовища: вони розвивають індустріальні парки, управляють комерційною нерухомістю, допомагають у проходженні бюрократичних процедур та ведуть активний

міжнародний маркетинг для залучення іноземних інвестицій.

3. Ірландія. Ілюструє модель «вкладеного» врядування, де регіональні плани узгоджуються з національною стратегією («Project Ireland 2040»). Реалізація відбувається через регіональні комітети та агенції з розвитку підприємництва, що забезпечує синергію між різними рівнями управління та широке залучення стейкхолдерів [96].

4. Румунія. Румунські АРР понад 20 років відповідають за територіальний розвиток та підвищення регіональної привабливості. Вони розробляють та впроваджують різні стратегії, плани та програми територіального розвитку, постійно вдосконалюючи свої навички стратегічного планування. Ключовим моментом стало набуття АР у 2021 році додаткової ролі – керівних органів регіональних програм у рамках Політики згуртування ЄС на 2021-2027 роки. Ця роль надає АРР потужний інструмент для стимулювання реалізації їхніх регіональних планів розвитку та посилення підтримки зацікавлених сторін [71].

Інституційне становлення агенцій регіонального розвитку в Україні відбувається на основі Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Типового положення про агенцію регіонального розвитку, затвердженого Кабінетом Міністрів України [1]. Відповідно до законодавства, АРР створюються як неприбуткові установи з метою ефективною реалізації державної регіональної політики. Організаційно-правова форма «установа» була обрана для того, щоб підкреслити спрямованість їхньої діяльності на задоволення інтересів третіх осіб (громади, бізнесу), а не засновників. Засновниками, як правило, виступають обласна рада та обласна державна адміністрація, а управління здійснюється через наглядову раду та директора [15].

Однак у самій основі правової конструкції українських АРР закладено фундаментальне протиріччя. З одного боку, законодавство намагається створити незалежну, партнерську структуру за європейським зразком, що передбачає автономію та орієнтацію «знизу-вгору». З іншого боку, головною метою їх створення прямо визначено «ефективну реалізацію державної регіональної політики», що передбачає підпорядкованість та відносини «згори-вниз». Ця

«інституційна диспропорція» є першопричиною багатьох операційних викликів, оскільки створює постійну напругу між лояльністю до регіональних стейкхолдерів та залежністю від засновників.

Функціональні повноваження АРР є досить широкими і включають участь у розробці та реалізації регіональних стратегій, підготовку та управління проектами регіонального розвитку, моніторинг, надання консультаційної допомоги органам місцевого самоврядування та підтримку бізнесу [19].

АРР в Україні відіграють ключову роль у підтримці стратегічного циклу на різних рівнях. Із серпня 2024 року, у зв'язку з коригуванням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, 18 АРР активно долучилися до процесу оновлення відповідних регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. Паралельно, протягом 2024 року, діяльність АРР була спрямована на підтримку базового рівня: 13 регіональних агенцій (зокрема, АРР Тернопільської, Київської, Одеської, Черкаської, Кіровоградської, Вінницької, Миколаївської, Хмельницької, Івано-Франківської, Чернівецької, Запорізької, Львівської та Волинської областей) надали аналітичну та консультаційну допомогу 82 територіальним громадам у питаннях розроблення та актуалізації їхніх власних стратегічних документів [14].

У 2023-2024 роках представники Агенції регіонального розвитку Полтавської області «Офіс євроінтеграції» брали участь у складі експертної робочої групи з актуалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, а також робочої групи з розробки Стратегії регіонального розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки та Плану заходів з її реалізації на 2021-2023 роки. Разом з тим, Агенція регіонального розвитку Полтавської області «Офіс євроінтеграції» надавала допомогу у розробці стратегій розвитку Білицької, Машівської, Козельщинської, Комишнянської, Карлівської, Кам'янопотоківської, Великосорочинської, Заводської територіальних громад. Таким чином, АРР є важливим інституційним інструментом, що забезпечує вертикальну узгодженість стратегічних документів від громади до регіону (рис. 2.3) [14].

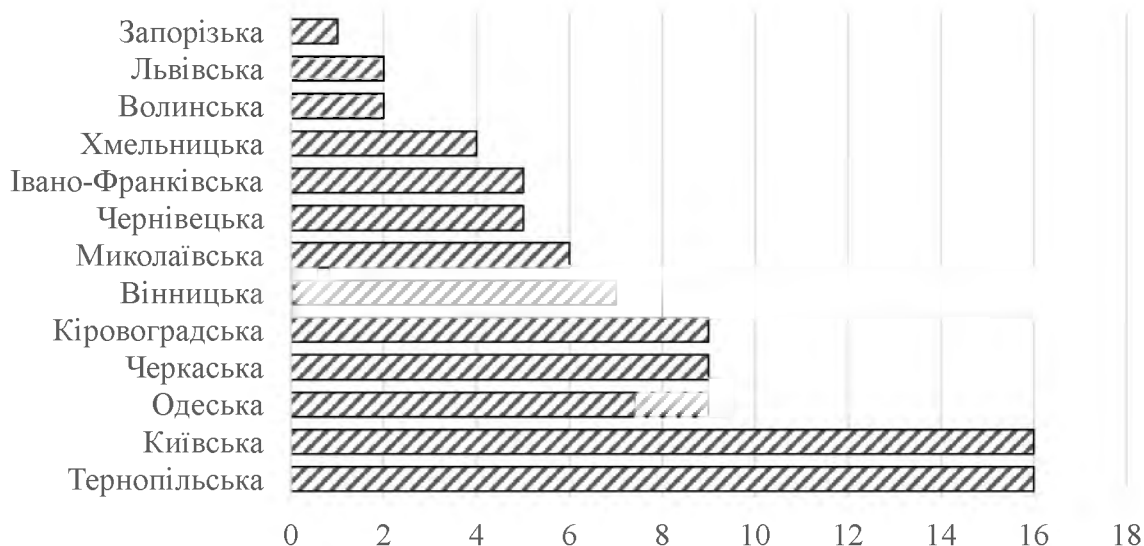


Рис. 2.3. Кількість територіальних громад за областями, охоплених підтримкою АРР у розробці документів стратегічного планування у 2024 році

Протягом 2024 року АРР в Україні продемонстрували значну активність у залученні фінансування, розробивши загалом 402 грантові пропозиції для участі у національних та міжнародних конкурсних відборах [14]. З цієї кількості 144 заявки отримали схвалення та були відібрані до фінансування, що свідчить про високий показник успішності – 36%. Лідерами за кількістю підготовлених і поданих проєктних пропозицій стали АРР Миколаївської (186), Одеської (66), Полтавської (50) та Сумської (32) областей (рис. 2.4) [14]. Агенція регіонального розвитку Полтавської області «Офіс євроінтеграції» активно функціонує як освітній та консультаційний центр у сфері грантрайтингу. З цією метою АРР регулярно проводить авторські тренінги для представників муніципалітету, молоді, бізнесу та мешканців громад регіону, надаючи їм практичні навички з формування проєктних ідей, написання якісних заявок та розробки бюджетів. Завдяки цій двокомпонентній співпраці (навчання та пряма допомога у підготовці грантових заявок) з муніципалітетами, НУО, бізнесом та соціальними групами (включно з ветеранами та їхніми дружинами) у 2024 році було досягнуто значного результату: 28 проєктів отримали перемогу та залучили грантове фінансування. Ці кошти були спрямовані на ключові напрямки соціально-економічного розвитку громад, на підтримку малого та середнього бізнесу (особливо заснованого

жінками чи ветеранами), реінтеграцію ветеранів та ВПО, а також розвиток молодіжної політики [38].

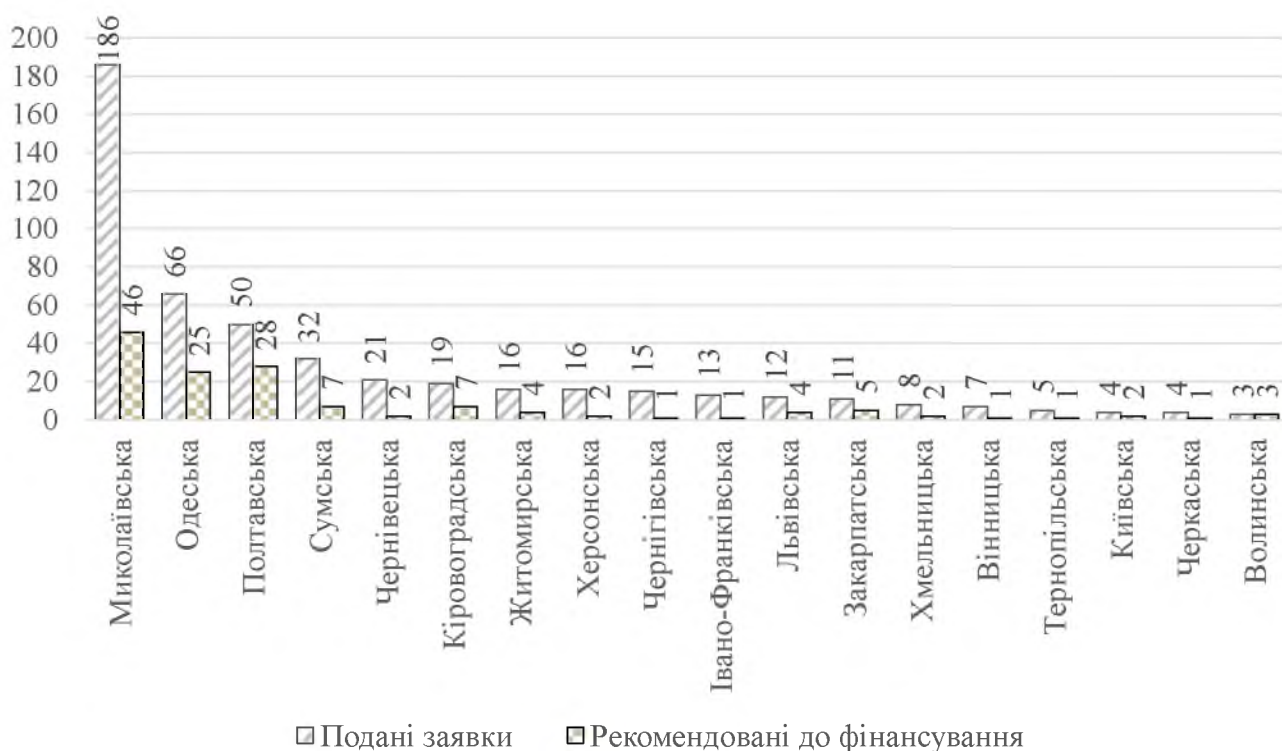


Рис. 2.4. Кількість поданих та рекомендованих до фінансування грантових заявок АРР у 2024 році

Водночас ефективність українських АРР суттєво обмежується низкою системних проблем:

1. Фінансова нестабільність. Це головний виклик. Модель фінансування є вкрай нестійкою і залежить від нерегулярних внесків засновників, проєктного фінансування від міжнародної технічної допомоги (МТД) та обмежених доходів від власної діяльності [10]. Це унеможливлює довгострокове планування та інвестування у розбудову власної інституційної спроможності.

2. Обмежена автономія. Сильна фінансова та політична залежність від засновників часто компрометує операційну незалежність АРР. Існує ризик, що вони сприйматимуться не як нейтральна платформа для партнерства, а як структурний підрозділ обласної адміністрації.

3. Неповне використання потенціалу. Як зазначається в аналітичних документах, потенціал АРР використовується не повністю. Їхня роль часто є

тактичною (виконання окремих проєктів), а не стратегічною (формування загальної траєкторії розвитку регіону). Існує розрив між широким законодавчим мандатом та реальним впливом.

4. Залежність від міжнародної технічної допомоги. Хоча МТД є критично важливою для розбудови спроможності та реалізації проєктів, надмірна орієнтація на неї може створювати «проєктну культуру». Діяльність АРР може спрямовуватися на отримання наступного гранту та виконання пріоритетів донорів, а не на розробку та послідовне впровадження власної довгострокової стратегії. Це може призводити до появи портфеля непов'язаних між собою проєктів замість цілісної програми регіональної трансформації.

Порівняльний аналіз моделей функціонування АРР в ЄС та Україні виявляє фундаментальні відмінності в їхньому інституційному дизайні, ресурсному забезпеченні та стратегічній ролі. Хоча на концептуальному рівні українська модель прагне наслідувати європейські принципи, на практиці вона стикається з системними обмеженнями, що перешкоджають повноцінній реалізації її потенціалу. Для наочності ключові відмінності зведено у таблицю 2.2.

Детальний аналіз цих критеріїв показує, що ключова відмінність полягає у ступені автономії, яка безпосередньо впливає з моделі фінансування. Стабільне та диверсифіковане фінансування в ЄС, значною мірою незалежне від місцевої політичної кон'юнктури, дозволяє АРР вибудовувати довгострокові стратегії та діяти як справді нейтральні посередники [15]. В Україні ж фінансова залежність від засновників обмежує їхню здатність виходити за межі ролі виконавця волі регіональної влади. Це, у свою чергу, впливає на їхню роль у стратегічному процесі.

Європейські АРР є не просто учасниками, а лідерами та архітекторами стратегій, особливо інноваційних, як-от смарт-спеціалізація. Вони формують бачення майбутнього регіону разом зі стейкхолдерами. Українські АРР, маючи обмежені ресурси та вплив, частіше виконують допоміжні, координаційні функції, не маючи змоги повноцінно очолити стратегічний процес. Відповідно, у реалізації стратегій їхні функції також відрізняються: європейські агенції управляють

значними фінансовими потоками та інфраструктурними об'єктами, тоді як українські зосереджені на проєктному менеджменті та консалтингу.

Таблиця 2.2

### Порівняльна характеристика моделей функціонування АРР в ЄС та Україні

Критерій	Практика ЄС	Практика України
Правовий статус та автономія	Високий ступінь операційної незалежності, зумовлений диверсифікованим фінансуванням та роллю рівноправного партнера у багаторівневому врядуванні. Різноманітність організаційно-правових форм.	Формально незалежний статус неприбуткової установи, але на практиці обмежена автономія через фінансову та політичну залежність від засновників (обласних рад та адміністрацій).
Джерела фінансування	Багатоканальна, стабільна система: структурні фонди ЄС (ERDF), національні/регіональні бюджети, доходи від надання послуг, залучення приватних інвестицій.	Обмежені та нестабільні джерела: кошти засновників (часто недостатні), міжнародна технічна допомога (проєктна основа), епізодичні доходи від основної діяльності.
Роль у розробці стратегій	Ключові актори, лідери та фасилітатори процесу «знизу-вгору». Центральна роль у процесі підприємницького відкриття для стратегій смарт-спеціалізації (RIS3).	Переважно допоміжна та консультативна роль: участь у робочих групах, надання аналітики, координація, але рідко виступають лідерами та ідеологами процесу розробки стратегії
Роль у реалізації стратегій	Провідні виконавці проєктів; менеджери складних фінансових інструментів (гранти, кредити, венчурні фонди); оператори інфраструктури (бізнес-інкубатори, технопарки).	Функції зводяться до проєктного менеджменту, консалтингу, організації заходів та координації; обмежені власні фінансові інструменти для прямої підтримки бізнесу чи інфраструктурних проєктів.
Взаємодія з владою та стейкхолдерами	Виступають як рівноправні партнери у мережі багаторівневого врядування. Мають сильні, інституціоналізовані зв'язки з бізнесом, університетами та громадським сектором.	Діють переважно як «агенти» або партнери регіональної влади. Зв'язки з бізнесом та громадськістю розвиваються, але часто є неформальними та потребують посилення інституціоналізації.

Аналіз європейських практик та викликів, що стоять перед українськими АРР, дозволяє сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на посилення їхньої інституційної спроможності та ролі у стратегічному плануванні. Успішна реформа українських АРР не може бути частковою; вона вимагає системного, комплексного підходу, що одночасно охоплює питання фінансування, управління

та повноважень. Покращення лише однієї зі сфер без змін в інших дасть обмежені результати.

1. Диверсифікація та стабілізація фінансування. Для подолання надмірної залежності від засновників та проектної логіки МТД, доцільно створити на національному рівні механізм стабільного фінансування за аналогією з європейськими структурними фондами. Це може бути окрема бюджетна програма в рамках Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), яка б на конкурсній основі надавала АРР кошти як на інституційну підтримку (покриття адміністративних витрат), так і на співфінансування стратегічних проєктів. Обов'язковою умовою надання такого фінансування має бути залучення співфінансування з місцевих бюджетів та приватного сектору, що стимулюватиме фандрайзингову діяльність АРР.

2. Посилення інституційної автономії та спроможності. Щоб збалансувати надмірний вплив засновників та перетворити АРР на справді партнерські платформи, необхідно внести зміни до Типового положення про АРР. Слід розширити склад наглядових рад, передбачивши обов'язкове квотне представництво бізнес-асоціацій, провідних університетів регіону та авторитетних громадських організацій. Це дозволить збалансувати процес ухвалення рішень. Паралельно необхідно продовжувати та розширювати програми розбудови спроможності за підтримки міжнародних партнерів (за прикладом проєкту UCORD), фокусуючись на навичках фінансового менеджменту, залучення інвестицій та управління складними інфраструктурними проєктами.

3. Формалізація лідерської ролі АРР у стратегічному плануванні. Для переходу від допоміжної до провідної ролі, як це відбувається в ЄС у процесі смарт-спеціалізації, необхідно законодавчо закріпити за АРР статус ключової інституції, відповідальної за організацію, фасилітацію та моніторинг процесу розробки регіональних стратегій розвитку. Це має включати чітко визначені повноваження щодо скликання робочих груп, проведення публічних консультацій, залучення експертів та підготовки фінального проєкту стратегії для

його подальшого затвердження обласною радою.

4. Інституціоналізація партнерства за моделлю «Потрійної спіралі». Для зміцнення слабких та часто неформальних зв'язків зі стейкхолдерами, варто запозичити ірландський досвід створення постійно діючих регіональних комітетів. При кожній АРР доцільно створити регіональні інноваційні платформи, які б на регулярній основі об'єднували представників влади, ключових галузей бізнесу та науково-освітніх установ для обговорення, коригування та моніторингу реалізації стратегічних пріоритетів. АРР виконуватиме роль секретаріату та аналітичного центру таких платформ, забезпечуючи їхню ефективну роботу.

Реалізація цих рекомендацій як єдиного, інтегрованого пакету реформ дозволить трансформувати українські АРР з допоміжних структур на потужні, автономні центри стратегічного планування та регіонального розвитку, здатні ефективно мобілізувати ресурси та реалізовувати комплексні проєкти на засадах належного урядування.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз європейського досвіду стратегічного планування регіонального розвитку показав, що ключовою передумовою його ефективності є інституціоналізація принципів належного урядування, які перетворюють стратегічне управління на відкритий, узгоджений і результативний процес. У країнах Європейського Союзу стратегічне планування не розглядається як суто адміністративна функція, а як система інтегрованого управління розвитком, що спирається на партнерство між усіма рівнями влади, бізнесом і громадянським суспільством. Такий підхід забезпечує не лише формальну узгодженість документів, а й фактичну співвідповідальність усіх учасників за досягнення цілей сталого розвитку регіонів.

Запровадження принципів відкритості, участі, підзвітності, ефективності та узгодженості, проголошених у Білій книзі з європейського урядування, стало

концептуальним зрушенням у публічному управлінні, що дозволило поєднати стратегічне бачення з практичною реалізацією. Саме ці принципи були інституційно закріплені у Політиці згуртування ЄС, яка поєднує фінансові, адміністративні та регіональні інструменти розвитку в єдину систему. Механізми програмування, партнерства, співфінансування та моніторингу створюють стійку рамку, в межах якої регіони мають можливість не лише отримувати підтримку, а й розвивати власну спроможність до стратегічного управління.

Порівняльний аналіз моделей Німеччини, Франції та Польщі показав, що попри різницю в адміністративно-територіальному устрої, спільним знаменником успішності є не рівень централізації, а якість інституційної взаємодії. У Німеччині взаємозалежність між федеральним і земельним рівнями гарантує узгодженість політики; у Франції регіональні ради забезпечують інтеграцію місцевих ініціатив у національні пріоритети через механізми участі; у Польщі вдале поєднання централізованого контролю та місцевої автономії сприяє ефективній адаптації європейських стандартів. Усі ці моделі демонструють, що результативне стратегічне планування можливе лише за умови функціонування зрілої системи врядування, заснованої на довірі, прозорості та спільній відповідальності.

Важливим елементом європейського підходу є наявність постійно діючої системи моніторингу, оцінювання та корекції стратегічних документів. Цей механізм робить стратегічне управління не статичним, а адаптивним процесом, здатним оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, економічні шоки та суспільні трансформації. Таким чином, стратегічне планування у європейських країнах набуває динамічного характеру, поєднуючи довгострокові цілі з гнучкістю сценарного аналізу, що дозволяє ефективно управляти розвитком у контексті невизначеності.

Загалом, європейська модель регіонального стратегічного планування постає як збалансована система взаємодії нормативних принципів і практичних інструментів управління. Її сила полягає у синергії централізованого стратегічного бачення з децентралізованим виконанням, у поєднанні довгострокових стратегій із механізмами постійного вдосконалення та зворотного

зв'язку. Цей досвід доводить, що справжня ефективність публічного управління полягає не в жорсткому контролі, а у створенні умов для відповідальної участі та спільного вироблення рішень.

Для України вивчення європейських практик стратегічного планування має не лише теоретичне, а й практичне значення. В умовах триваючих трансформацій та євроінтеграційного курсу особливої актуальності набуває побудова системи стратегічного управління на принципах належного врядування. Це вимагає не лише формального перенесення європейських моделей, а й їх адаптації до українських реалій – насамперед через розвиток інституційної спроможності регіонів, цифровізацію управлінських процесів, розширення участі громад та створення механізмів відкритої комунікації між владою, бізнесом і суспільством.

Саме ці завдання визначають логіку подальшого аналізу. У наступному розділі доцільно розглянути перспективи впровадження адаптивного стратегічного та сценарного планування в Україні, орієнтованого на ефективне реагування на національні та глобальні виклики. Особливу увагу буде приділено концепції смартспеціалізації як сучасному інструменту стратегічного управління регіональним розвитком у контексті євроінтеграційних процесів, що поєднує принципи належного врядування з інноваційними механізмами підвищення конкурентоспроможності територій.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИНЦИПАХ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ

#### **3.1. Адаптивне стратегічне та сценарне планування в умовах національних та глобальних викликів**

Сучасне глобальне середовище, що характеризується взаємопов'язаними кризами, які отримали назву «полікризи», висуває нові вимоги до публічного управління та, зокрема, до стратегічного планування [81]. Глибокі технологічні зрушення, геополітична нестабільність, кліматичні зміни та, для України, повномасштабна війна, створюють умови перманентної турбулентності та високого рівня невизначеності. У такому контексті традиційні, лінійні моделі стратегічного планування, що домінували у ХХ столітті, демонструють свою неспроможність адекватно реагувати на динамічні виклики.

Традиційний підхід до планування ґрунтується на припущенні про відносно стабільне та передбачуване майбутнє. Він передбачає розробку довгострокових, жорстких планів із чітко визначеними кінцевими результатами, фіксованими завданнями та бюджетами. Процес імплементації в такій моделі зводиться до неухильного дотримання затвердженого плану, а оцінка ефективності полягає у порівнянні досягнутих результатів із запланованими. Однак у сучасному світі, де цілі, обмеження та зовнішні умови постійно змінюються, така ригідність робить стратегії крихкими та швидко застарілими. Вони виявляються нездатними реагувати на непередбачувані шоки, що призводить до неефективного використання ресурсів та втрати стратегічних можливостей.

На противагу цьому, новою парадигмою стає адаптивне стратегічне планування. Його сутність полягає не просто в реагуванні на зміни, а в інтеграції гнучкості та здатності до навчання в саму структуру планування. Адаптивність визначається як здатність організації не лише витримувати складні виклики, але й вдосконалюватися в процесі їх подолання, зміцнюючи власну стійкість

(resilience) [85]. Для публічного сектору, що функціонує в умовах перманентних збоїв, такий підхід є не просто альтернативою, а необхідністю [76].

Ключовий принцип адаптивного планування – це поєднання довгострокового бачення та короткострокової гнучкості. Чітке, довгострокове бачення (на 10 і більше років) слугує «полярною зіркою» або стратегічним якорем, що спрямовує прийняття рішень і не дозволяє короткостроковим потрясінням збити організацію з курсу. Водночас на операційному рівні фокус зміщується на критичні пріоритети, розраховані на 12–24 місяці, які є кроками до реалізації цього бачення [85]. Такий підхід дозволяє зберігати стратегічний напрям, залишаючись маневровим у тактичних діях.

Основні характеристики адаптивного підходу включають:

1. Вбудована гнучкість. План із самого початку розробляється з урахуванням варіативності, передбачаючи альтернативні шляхи реалізації та «запасні позиції» (fallback positions) на випадок непередбачуваних обставин, таких як фінансові проблеми чи зовнішнє втручання.

2. Орієнтація на «родину результатів». Замість однієї жорсткої цілі визначається спектр можливих і прийнятних результатів, що розширює простір для маневру.

3. Ітеративність та постійна оцінка. У план закладаються численні «точки оцінки» (assessment points), на яких відбувається ревізія завдань та пріоритетів на основі нової інформації та змін у середовищі.

4. Культура адаптації. Успіх адаптивного планування залежить від готовності персоналу до змін. Це вимагає відповідних кадрових стратегій, розвитку горизонтальної співпраці та формування культури, яка сприймає зміни не як загрозу, а як можливість для навчання та вдосконалення [79].

Перехід до адаптивного планування є не просто зміною методології, а трансформацією самої філософії управління. Традиційна модель базується на контролі та дотриманні правил, тоді як адаптивна – на наданні повноважень, гнучкості та орієнтації на результат. В умовах «постійних змін» та «безперервних збоїв» лідери в публічному секторі мають «керувати контекстом, а не збірником

правил», делегуючи відповідальність і заохочуючи ініціативу на місцях [76]. Це вимагає формування «адаптивної культури» в органах влади, де державні службовці є не просто виконавцями, а активними учасниками процесу стратегічного пошуку та реалізації, що мають необхідну автономію для досягнення результатів [79]. Таким чином, впровадження адаптивного планування нерозривно пов'язане з глибинними інституційними реформами, що є центральним завданням для належного урядування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного підходів до стратегічного планування в публічному управлінні**

Критерій	Традиційне планування	Адаптивне планування
Цілепокладання	Жорсткі, довгострокові, незмінні цілі.	Довгострокове бачення («полярна зірка») у поєднанні з гнучкими короткостроковими пріоритетами. Розглядається «родина можливих результатів».
Процес та гнучкість	Лінійний, послідовний процес. План є статичним документом.	Ітеративний, циклічний процес. Гнучкість вбудована в план через численні «точки оцінки» та альтернативні шляхи реалізації.
Реагування на зміни	Зміни розглядаються як відхилення від плану, що потребує корекції. Низька швидкість реакції.	Зміни є очікуваною частиною процесу. Організація готова швидко змінювати курс (pivot) відповідно до нових обставин.
Управління ризиками	Реактивне управління ризиками, що вже настали.	Проактивне управління невизначеністю. Свідомий пошук ризиків та можливостей, розробка планів на випадок непередбачуваних обставин («План Б»).
Бюджетування	Жорстке, заздалегідь визначене бюджетування під конкретні завдання.	Гнучке бюджетування, що допускає перерозподіл ресурсів між пріоритетами залежно від зміни умов.
Роль стейкхолдерів	Залучення на етапі розробки, обмежена роль під час реалізації.	Постійна співпраця та залучення стейкхолдерів. Формування культури, готової до змін та навчання

В рамках адаптивної парадигми сценарне планування виступає не як окрема вправа, а як ключовий інструмент для наповнення стратегії змістом, що дозволяє системно працювати з невизначеністю. Якщо адаптивне планування визначає як організація має реагувати на зміни, то сценарне планування допомагає зрозуміти, до яких саме змін потрібно бути готовим. Це методологія, що дозволяє уявити та

підготуватися до кількох імовірних варіантів майбутнього, на відміну від традиційного прогнозування, яке намагається передбачити єдиний результат на основі історичних даних. Його мета – не вгадати майбутнє, а розширити стратегічне мислення, підготувати організацію до широкого спектра можливостей і тим самим підвищити якість рішень, що приймаються в умовах невизначеності.

Для публічного сектору, особливо на регіональному рівні, переваги сценарного підходу є критично важливими:

1. Покращення процесу прийняття рішень. Сценарії створюють структуровану основу для оцінки альтернативних стратегій та їхніх наслідків у різних майбутніх контекстах, що робить вибір більш обґрунтованим.

2. Проактивне управління ризиками. Замість того, щоб реагувати на кризу, коли вона вже настала, сценарний підхід дозволяє заздалегідь ідентифікувати потенційні загрози та розробити плани дій у відповідь («План Б»), мінімізуючи можливі втрати [85].

3. Підвищення стратегічної гнучкості. Розгляд кількох майбутніх змушує організацію бути готовою до швидкої зміни стратегії (pivot), коли з'являються нові тренди або виклики, що є основою адаптивності.

4. Подолання «стратегічної інерції». Сценарії є потужним інструментом для подолання когнітивних упереджень та усталених припущень. Вони змушують керівників розглядати варіанти, що виходять за межі «офіційного» чи найбільш очікуваного майбутнього, тим самим руйнуючи ментальні блоки та стимулюючи інноваційне мислення.

Методологія сценарного планування в публічному управлінні є структурованим процесом, що включає кілька ключових етапів:

1. Підготовка та визначення фокусу. На цьому етапі формується міждисциплінарна команда, визначається часовий горизонт (наприклад, 5–10 років) та, що найважливіше, формулюється ключове фокусне питання. Це питання є стрижнем усього процесу і визначає, на яку саме проблему чи стратегічний вибір мають відповісти сценарії (наприклад, «Якою буде модель економічного відновлення регіону за різних безпекових умов?»). Відсутність чіткої мети є

однією з головних причин невдачі сценарних проєктів.

2. Ідентифікація рушійних сил та критичних невизначеностей. Проводиться системний аналіз зовнішнього середовища (наприклад, за допомогою PESTEL-аналізу) для виявлення ключових факторів, що впливатимуть на майбутнє регіону. Ці фактори поділяються на дві групи: рушійні сили (тренди, що є відносно передбачуваними, наприклад, демографічні зміни) та критичні невизначеності (фактори, що є одночасно дуже важливими для майбутнього, але й дуже непередбачуваними, наприклад, тривалість війни або обсяг міжнародної допомоги).

3. Побудова сценаріїв. На основі двох найбільш критичних невизначеностей будується матриця 2x2 (класичний «метод Shell»), що створює чотири якісно відмінні, але однаково правдоподібні світи майбутнього. Для кожного сценарію розробляється детальний наратив – це не просто набір даних, а переконлива історія з власною логікою, що описує, як світ може виглядати за певних умов. Важливо уникати простого поділу на «добрий», «поганий» і «середній» сценарії, оскільки це спонукає зосередитися лише на середньому варіанті [81].

4. Аналіз наслідків та розробка стратегій. Для кожного сценарію аналізується, як він вплине на досягнення цілей регіону. Далі розробляються стратегічні опції. Ідеальною є «робастна» стратегія, яка є ефективною за будь-якого сценарію. Також визначаються специфічні стратегії для кожного окремого сценарію та «сигнальні індикатори» (signposts) – ранні ознаки, що дозволяють відстежувати, який зі сценаріїв починає реалізовуватися в дійсності.

Таким чином, сценарне та адаптивне планування перебувають у симбіотичному зв'язку. Адаптивна стратегія вимагає наявності «Плану Б» та «запасних позицій», але не дає інструментів для їх системної розробки. Саме сценарне планування заповнює цю прогалину, забезпечуючи структурований форсайт (передбачення) для ідентифікації тих ризиків та можливостей, на які адаптивна стратегія має бути готова реагувати [98]. Без сценарного аналізу гнучкість адаптивного підходу залишається беззмисловою; без адаптивної рамки

результати сценарного аналізу ризикують залишитися лише теоретичною вправою. Разом вони формують єдиний потужний механізм для стратегічного управління в епоху невизначеності.

Теоретичні моделі адаптивного та сценарного планування набувають особливої актуальності та практичного значення при їх застосуванні до унікальних та безпрецедентних викликів, що постали перед регіонами України після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році [45]. Будь-яка стратегія регіонального розвитку має будуватися на тверезому розумінні цих загроз, які можна згрупувати у три взаємопов'язані блоки. Це фундаментальний блок викликів, який визначає саму можливість існування та розвитку регіонів [42].

1. Реальність прифронтових територій. Області, що знаходяться на лінії фронту або межують з РФ (Донецька, Луганська, Харківська, Сумська, Запорізька, Херсонська), існують в умовах постійної загрози артилерійських та ракетних обстрілів, авіаударів, атак дронів та діяльності диверсійно-розвідувальних груп. У таких умовах довгострокове планування в традиційному розумінні є неможливим; пріоритетами стають виживання населення, функціонування критичної інфраструктури та оборона.

2. Концепція «прифронтового регіону». Поняття «frontline state» (прифронтна держава) можна екстраполювати на регіональний рівень. Українські прифронтові регіони стикаються з прямими військовими загрозами та їхніми наслідками, що кардинально змінює їхній безпековий та соціально-економічний ландшафт порівняно з тилловими областями.

3. Проблеми деокупованих територій. Регіони, що були звільнені з-під окупації, стикаються з комплексом унікальних проблем: масштабні руйнування інфраструктури та житлового фонду, тотальне мінування територій, зруйновані системи управління, екологічні катастрофи та глибока психологічна травма населення.

Війна завдала нищівного удару по економіці та соціальній сфері, наслідки якого регіони відчуватимуть десятиліттями [92].

1. Економічний колапс та руйнування інфраструктури. Економіка України

скоротилася майже на 45% у 2022 році. Загальні потреби на відновлення та відбудову оцінюються у понад 524 мільярди доларів США на наступне десятиліття. Зруйновано або пошкоджено критично важливі об'єкти інфраструктури, включаючи морські порти, що блокує експортні шляхи, енергетичні об'єкти, промислові підприємства та житло.

2. Криза людського капіталу. Війна спричинила найбільшу кризу переміщення населення в Європі з часів Другої світової війни. Понад 3,6 мільйона осіб стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО), переважно з східних та південних областей. Мільйони, переважно жінки та діти, виїхали за кордон. Це призвело до глибоких демографічних змін, «відтоку мізків» та гострого дефіциту робочої сили, що стає однією з ключових перешкод для відновлення економіки.

3. Зростання бідності та нерівності. Рівень бідності в країні суттєво зріс. Фінансове становище домогосподарств, особливо у прифронтових регіонах, значно погіршилося, що призводить до продовольчої незахищеності та зростання залежності від соціальної допомоги. Спостерігається поглиблення нерівності, оскільки домогосподарства з низькими доходами втратили джерела заробітку значно більше, ніж домогосподарства з високими доходами.

Ефективність відповіді на безпекові та соціально-економічні виклики напряму залежить від спроможності інститутів влади.

1. Управління в умовах надзвичайного стану. Регіональні адміністрації змушені одночасно вирішувати нагальні питання оборони та життєзабезпечення, надавати допомогу постраждалим і водночас розробляти довгострокові плани відновлення. Це створює величезне навантаження на їхню інституційну спроможність.

2. Прозорість та підзвітність. Масштаби запланованої відбудови вимагають безпрецедентного рівня прозорості та підзвітності. Це є ключовою умовою для залучення міжнародного фінансування та приватних інвестицій, а також для підтримки довіри з боку громадян та партнерів. Історична проблема корупції залишається значним ризиком, який потребує ефективних запобіжників.

3. Імператив європейської інтеграції. Курс України на вступ до ЄС означає,

що всі регіональні стратегії мають бути узгоджені з європейськими стандартами, політиками та вимогами. Це стосується екологічних норм, принципів належного урядування, конкурентної політики та підходів до регіонального розвитку.

Сукупність цих викликів унеможлиблює застосування уніфікованого підходу до регіонального планування. Безпекові реалії Донецької області, де тривають активні бойові дії, кардинально відрізняються від викликів Львівської області, яка стала гуманітарним та економічним хабом. Дані Світового банку чітко показують, що домогосподарства в «цільових» (прифронтових) регіонах стикаються з набагато більшими фінансовими труднощами. Отже, ефективна державна політика має базуватися на диференційованому, асиметричному підході. Стратегії для прифронтових регіонів мають бути зосереджені на безпеці, стійкості та забезпеченні базових послуг. Водночас стратегії для центральних та західних регіонів можуть робити акцент на економічному розвитку, залученні інвестицій, розміщенні релокованих підприємств та виконанні ролі логістичних центрів для відбудови всієї країни.

В умовах глобальної нестабільності та зростаючої кількості викликів, Європейський Союз активно розвиває та інституціоналізує підходи до стратегічного передбачення (foresight) та адаптивного управління, які можуть слугувати цінним орієнтиром для України на шляху до євроінтеграції та повоєнної відбудови. Ці практики пропонують перевірені механізми для розробки стійких та обґрунтованих регіональних стратегій.

На рівні ЄС стратегічний форсайт розглядається не як спроба передбачити майбутнє, а як дисципліна дослідження різних правдоподібних варіантів майбутнього з метою підвищення стійкості та зміцнення «стратегічної автономії» Союзу [98]. Це є відповіддю на глобальні «полікризи», геополітичні зсуви та необхідність приймати рішення в умовах глибокої невизначеності.

Ключові механізми включають:

1. Щорічні звіти зі стратегічного форсайту. Європейська Комісія готує щорічні доповіді, що аналізують довгострокові тренди та їхній вплив на політику ЄС [98].

2. Інституційна підтримка. Спільний дослідницький центр (JRC) надає методологічну підтримку, а загальноєвропейська мережа з форсайту (EU-wide Foresight Network) об'єднує експертів з країн-членів для обміну інформацією та співпраці з перспективних питань.

Основна мета цього підходу – вбудувати довгострокове мислення в усі етапи політичного циклу, від формування порядку денного до оцінки ефективності політик, роблячи їх більш стійкими до майбутніх викликів («future-proof»).

Одним із найпотужніших інструментів регіональної політики ЄС, що втілює принципи адаптивного управління, є Стратегія розумної спеціалізації (Smart Specialisation Strategy, S3). Це не просто вимога, а філософія регіонального розвитку, заснована на принципі «знизу-вгору». S3 – це місцево-орієнтована інноваційна політика, яка вимагає від регіонів визначити та сконцентрувати інвестиції на унікальних сферах своєї конкурентної переваги, замість того, щоб копіювати стратегії успішніших регіонів. Виконання цієї «попередньої умови» є обов'язковим для отримання доступу до фінансування з фондів політики згуртування ЄС.

Ключові риси S3, що роблять її адаптивною та ефективною моделлю управління:

1. Процес підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process, EDP). Ядром S3 є постійний інтерактивний діалог між ключовими стейкхолдерами за моделлю «чотириланкової спіралі» (quadruple helix): бізнес, науково-дослідні установи, органи публічної влади та громадянське суспільство. Саме в цьому процесі ідентифікуються та валідуються пріоритети для інвестицій, що гарантує їхню відповідність реальним потребам ринку та інноваційному потенціалу регіону.

2. Експериментальне управління (Experimentalist Governance). Рамка S3 виходить з того, що органи влади не володіють усією повнотою інформації для прийняття оптимальних рішень. Тому сама політика розглядається як процес експерименту та навчання. Вона передбачає вбудовані механізми моніторингу та

оцінки, які дозволяють відстежувати прогрес, виявляти помилки та гнучко коригувати стратегію.

3. Фокус на ланцюгах доданої вартості та міжнародній співпраці. S3 заохочує регіони не просто виробляти сировину чи базові продукти, а рухатися вгору по ланцюгах доданої вартості у своїх пріоритетних секторах. Це також передбачає активний пошук міжнародних партнерів та інтеграцію в глобальні інноваційні та виробничі мережі, що є критично важливим для інтеграції України в єдиний ринок ЄС.

Для України, яка стоїть перед завданням масштабної відбудови та інтеграції в ЄС, підхід S3 є надзвичайно релевантним. Уряд України та Європейська Комісія вже визначили S3 як один із ключових інструментів регіонального розвитку та відновлення. Міністерство економіки затвердило відповідні методичні рекомендації, що прямо пов'язують S3 з процесом відбудови. Цей підхід надає структурований шлях для трансформації української економіки від сировинної до такої, що створює продукти з високою доданою вартістю, що є єдиним способом скоротити розрив у доходах з країнами ЄС.

Більше того, впровадження S3 є не лише економічним, а й глибоко управлінським завданням. Воно вирішує одразу дві проблеми. По-перше, розробляє економічну стратегію. По-друге, будує інститути належного урядування, що є передумовою для успішної євроінтеграції та залучення інвестицій. Інституційні виклики України, зокрема потреба в прозорості для залучення фінансування та необхідність гармонізації з управлінськими стандартами ЄС, прямо адресуються механізмами S3. Процес підприємницького відкриття змушує регіональну владу вести відкритий діалог з бізнесом та громадою, обґрунтовувати свої інвестиційні рішення даними та створювати підзвітні системи моніторингу. Таким чином, повне впровадження S3 дозволяє українським регіонам одночасно планувати економічну трансформацію та будувати сучасні, прозорі інститути управління, що є ключем до залучення масштабних приватних інвестицій, необхідних для відбудови.

Синтезуючи принципи адаптивної стратегії, інструментарій сценарного

планування та європейську рамку розумної спеціалізації, можна запропонувати інтегровану модель для регіонального планування в Україні. Ця модель розроблена для функціонування в умовах екстремальної невизначеності та враховує асиметричність викликів, що стоять перед різними регіонами країни. Вона є ітеративним, багаторівневим процесом, спрямованим на підвищення стійкості та створення основи для сталого розвитку.

Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів:

Рівень 1: Довгострокове бачення («Полярна зірка»). Кожен регіон, залучаючи широке коло стейкхолдерів, формулює своє стратегічне бачення на 10+ років. Це бачення має бути узгоджене з двома національними мегацілями: успішна інтеграція в ЄС та побудова стійкої, конкурентоспроможної та інклюзивної економіки. Це бачення слугує стратегічним якорем, що забезпечує послідовність рішень у мінливому середовищі, як того вимагає адаптивний підхід.

Рівень 2: Диференційована побудова сценаріїв. Замість розробки єдиного плану, регіони мають готувати стратегії для портфеля з 2–4 правдоподібних сценаріїв, побудованих на основі найбільш критичних для України невизначеностей:

1. Критична невизначеність 1. Тривалість та інтенсивність конфлікту. (Вісь від «затяжної війни високої інтенсивності» до «тривалого миру»).

2. Критична невизначеність 2. Темпи та обсяг міжнародної підтримки/інтеграції в ЄС. (Вісь від «швидкої та масштабної підтримки» до «повільної та обмеженої допомоги»).

На перетині цих осей можуть бути сформовані такі сценарії:

1. Сценарій А: «Фортеця Стійкості» (затяжна війна, повільна підтримка). Фокус на виживанні, безпеці, самозабезпеченні критичними товарами, децентралізованій енергетиці, підтримці ВПО та розвитку оборонних технологій.

2. Сценарій Б: «Спринт Відбудови» (заморожений конфлікт, масштабна підтримка). Фокус на швидкій відбудові інфраструктури в умовно безпечних зонах, залученні інвестицій під державні гарантії, агресивній гармонізації законодавства з нормами ЄС.

3. Сценарій В: «Каталізатор Євроінтеграції» (тривалий мир, швидка інтеграція). Фокус на глибокій економічній трансформації, переході до виробництва продукції з високою доданою вартістю, повній інтеграції в європейські ринки та ланцюги постачання.

Рівень 3: Двигун розумної спеціалізації (S3). Процес S3, зокрема Процес підприємницького відкриття (EDP), стає механізмом для генерації змісту стратегій у рамках кожного сценарію. Регіональні стейкхолдери (бізнес, наука, влада, громада) визначають пріоритетні інноваційні та інвестиційні проекти, які є життєздатними за умов кожного зі сценаріїв. Наприклад, у сценарії «Фортеця Стійкості» пріоритетами S3 можуть стати технології подвійного призначення, агротехнології для продовольчої безпеки та медицина. У сценарії «Каталізатор Євроінтеграції» – зелена енергетика, ІТ, високотехнологічне машинобудування для експорту.

Рівень 4: Адаптивний план дій. На короткостроковий період (12–24 місяці) регіон реалізує набір «безпрограшних» дій, які є корисними за більшості сценаріїв (наприклад, дерегуляція, розвиток людського капіталу). Одночасно розробляються конкретні плани на випадок непередбачуваних обставин для кожного сценарію та визначаються чіткі «сигнальні індикатори», що дозволяють моніторити, який зі сценаріїв реалізується. Це дає змогу швидко перерозподілити ресурси та змінити пріоритети, коли це необхідно.

Ця модель має застосовуватися диференційовано:

1. Прифронтові регіони (напр., Харківська, Запорізька обл.). Планування буде значною мірою орієнтоване на сценарій «Фортеця Стійкості». Пріоритети S3 будуть зосереджені на оборонній промисловості, стійкій інфраструктурі, енергетичній безпеці та локальному виробництві продовольства.

2. Деокуповані регіони (напр., частини Херсонської, Чернігівської обл.). Стратегії мають поєднувати нагальні потреби відбудови з довгостроковим потенціалом. S3 допоможе уникнути простого відтворення минулого, натомість сприятиме реалізації принципу «build back better» – відбудови на новій, сучасній технологічній та екологічній основі.

3. Тилові/хабові регіони (напр., Львівська, Закарпатська, Полтавська обл.).

Ці регіони можуть стати економічним двигуном країни. Їхнє планування фокусуватиметься на сценаріях «Спринт Відбудови» та «Каталізатор Євроінтеграції». Пріоритети S3 включатимуть експортно-орієнтовані галузі, логістику, розвиток технологічних кластерів та залучення релокованого бізнесу й іноземних інвестицій.

Особливість стратегічного планування в Полтавській області на період 2021-2027 роки полягає у застосуванні сценарного підходу та принципу адаптивності. У документі детально описано три ключові сценарії розвитку регіону. Оптимістичний сценарій передбачає максимальне використання більшості можливостей та усіх сильних сторін Полтавської області за умови нівелювання або нейтралізації загроз. Реалістичний сценарій передбачає збалансованість у здійсненні економічних, соціальних та екологічних інвестицій, спрямованих на підтримку реального сектору, формування здорового суспільства, підвищення якості життя та добробуту в регіоні. Песимістичний сценарій ілюструє значне загострення соціально-політичних та фінансово-економічних проблем, що перешкоджають набуттю високої якості життя та побудові збалансованої економіки області. Принцип адаптивності реалізується через механізми моніторингу та оцінки результативності Стратегії. Це дозволяє переглядати та коригувати План заходів, реагуючи на фактичні зміни в економіці, бюджетній політиці та зовнішньому середовищі, що є критично важливим для забезпечення ефективності довгострокового планування в умовах високої невизначеності [50].

Насамкінець, запропонована інтегрована модель є не лише інструментом планування, а й стратегією зниження ризиків для інвесторів. Однією з головних перешкод для інвестицій в Україну є надзвичайна невизначеність, пов'язана з війною. Інвестори не можуть будувати свої плани на основі єдиного оптимістичного прогнозу. Представлена модель відкрито визнає та структурує цю невизначеність, розробляючи стратегії для різних майбутніх. Демонструючи наявність планів як для сценарію «Фортеця Стійкості», так і для «Спринту Відбудови», регіон сигналізує інвестору, що він продумав ризики та має плани дій

на випадок непередбачуваних обставин. А використання методології S3, підтриманої ЄС, додатково свідчить про прозорість процесу планування та його відповідність європейським стандартам. Таким чином, ця модель підвищує довіру та може розблокувати інвестиції навіть в умовах триваючої невизначеності, оскільки інвестори бачать надійний шлях до отримання прибутку за різних можливих сценаріїв майбутнього.

### **3.2. Смартспеціалізація як підхід стратегічного планування регіонального розвитку в умовах євроінтеграції України**

В умовах глибоких трансформацій, пов'язаних із євроінтеграційним курсом України, відбувається фундаментальний перегляд підходів до регіонального розвитку. Традиційні моделі, що базувалися на вирівнюванні диспропорцій через субсидування, поступаються місцем стратегіям, орієнтованим на стимулювання ендогенного зростання, інновацій та підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті ключову роль відіграє концепція смартспеціалізації (Smart Specialisation, S3), що стала наріжним каменем сучасної європейської політики згуртованості та важливим інструментом для України на шляху до повноцінної інтеграції в економічний та інноваційний простір Європейського Союзу. Смартспеціалізація пропонує регіонам не копіювати успішні моделі інших, а віднайти власні унікальні переваги та сконцентрувати ресурси на їх перетворенні на стійке економічне зростання, що є критично важливим для гармонізації національної регіональної політики з європейськими стандартами та принципами.

Смартспеціалізація, або «розумна спеціалізація», є стратегічним підходом до економічного розвитку, що базується на цілеспрямованому виявленні та підтримці унікальних сильних сторін і потенціалу кожного регіону [6]. Це не просто вибір кількох пріоритетних галузей, а комплексний процес, що поєднує промислову, інноваційну та освітню політики з метою максимального розкриття інноваційного потенціалу та ефективного використання державних і приватних інвестицій. Згідно з офіційним визначенням, закріпленим у Регламенті ЄС №

1301/2013, стратегія смартспеціалізації – це «національна або регіональна інноваційна стратегія, яка визначає пріоритети з метою створення конкурентної переваги шляхом розробки та узгодження власних переваг у сфері наукових досліджень та інновацій з потребами бізнесу». Таким чином, ядром концепції є ідея концентрації обмежених ресурсів на тих видах діяльності, де регіон може досягти досконалості, уникнувши при цьому фрагментації зусиль та дублювання політик [6].

Походження підходу тісно пов'язане з еволюцією політики згуртованості (Cohesion Policy) Європейського Союзу. Смартспеціалізація стала ключовим елементом стратегії «Європа 2020», спрямованої на досягнення розумного, сталого та інклюзивного зростання [44]. У програмному періоді 2014–2020 років розробка Стратегії досліджень та інновацій для смартспеціалізації (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation, RIS3) стала обов'язковою попередньою умовою (*ex-ante conditionality*) для доступу регіонів до фінансування з Європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF) [12]. Цей крок перетворив S3 з теоретичної концепції на потужний інструмент регіональної політики, який використовують понад 180 європейських регіонів та 19 країн [60]. Важливість підходу збереглася і в новому програмному періоді 2021–2027 років, де він є центральним для досягнення першої цілі Нової політики згуртованості – «Більш розумна Європа» (Smarter Europe), на яку спрямовується значна частина ресурсів Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) та Фонду згуртованості [23].

В основі смартспеціалізації лежать кілька фундаментальних принципів:

1. Концентрація ресурсів та пріоритезація. Замість розпорощення інвестицій по багатьох напрямках, регіони повинні визначити обмежену кількість пріоритетів, де вони мають реальний потенціал для створення конкурентних переваг [6].

2. Використання унікальних активів. Стратегія має будуватися на існуючих сильних сторонах регіону – його промисловій структурі, науковому потенціалі, навичках робочої сили та культурних особливостях, а не намагатися імпортувати чужі моделі успіху.

3. Партнерство та інклюзивність. Процес розробки та реалізації стратегії має залучати широке коло зацікавлених сторін – представників бізнесу, органів влади, науково-дослідних установ та громадянського суспільства (модель «чотириланкової спіралі» або *quadruple helix*). Це партнерство є ключовим для генерації нових ідей та забезпечення легітимності стратегії.

4. Інноваційна спрямованість. Пріоритети мають бути сфокусовані на інноваціях – не лише технологічних, а й соціальних, організаційних та маркетингових. Особлива увага приділяється модернізації існуючих галузей через впровадження Ключових інноваційних технологій (*Key Enabling Technologies, KETs*) та створенню нових видів діяльності на стику секторів.

Аналіз цих принципів дозволяє зробити висновок, що смартспеціалізація є не просто економічною стратегією, а радше передовою технологією врядування. Постійний наголос на партнерстві, залученні стейкхолдерів та спільному творенні бачення знаменує собою відхід від традиційної, ієрархічної моделі державного управління, де влада одноосібно визначала пріоритети. Натомість S3 пропонує мережевий, колаборативний підхід. У цьому сенсі економічні результати – інновації, зростання, створення робочих місць – є наслідком удосконаленого процесу управління. Для України, яка проходить через складний процес реформи державного управління та децентралізації, впровадження S3 є не лише способом підвищення економічної ефективності, а й практичним інструментом для розбудови інституційної спроможності на регіональному рівні, формування культури діалогу та довіри між владою, бізнесом і наукою.

Розробка стратегії смартспеціалізації (RIS3) є структурованим процесом, методологія якого була розроблена та підтримується Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії (JRC) через спеціалізовану Платформу смартспеціалізації (S3 Platform) [60]. Хоча конкретні кроки можуть адаптуватися до регіонального контексту, загальна логіка включає шість послідовних етапів:

1. Аналіз регіонального контексту та потенціалу. Проведення глибокого кількісного та якісного аналізу економічної структури регіону, його науково-технологічного та інноваційного потенціалу, ринку праці, сильних та слабких

сторін.

2. Формування інклюзивної системи врядування. Створення керівних та робочих органів, що забезпечують залучення всіх ключових стейкхолдерів до процесу розробки та реалізації стратегії.

3. Розробка спільного бачення майбутнього. Формулювання довгострокового бачення розвитку регіону, яке поділяється основними учасниками процесу та слугує орієнтиром для визначення пріоритетів.

4. Визначення пріоритетів через процес підприємницького відкриття. Ідентифікація обмеженої кількості пріоритетних напрямів (секторів, технологій, ніш), що мають найбільший потенціал для трансформації.

5. Визначення комплексу заходів політики. Розробка конкретних інструментів підтримки для кожного пріоритету (фінансових, інфраструктурних, освітніх, регуляторних), що формують узгоджений policy mix.

6. Впровадження системи моніторингу та оцінки. Створення надійної системи індикаторів для відстеження прогресу, оцінки впливу та своєчасного коригування стратегії.

Найбільш інноваційним та визначальним елементом цієї методології є процес підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process, EDP). Це не одноразовий захід, а постійний, інклюзивний та інтерактивний діалог, у якому підприємці, дослідники, представники влади та громадськості спільно шукають та ідентифікують нові сфери діяльності, де регіон може досягти конкурентних переваг. Головна ідея EDP полягає в тому, що саме підприємці, які працюють на ринку, найкраще відчують нові можливості та потреби, тоді як дослідники володіють знаннями, що можуть ці можливості реалізувати. Завдання влади – створити платформу для їхньої взаємодії та усунути бар'єри, що заважають перетворенню знань на інновації та комерційно успішні продукти. Таким чином, EDP є механізмом, що долає інформаційну асиметрію між державою та ринком, гарантуючи, що пріоритети визначаються «знизу вгору» і базуються на реальному потенціалі, а не на абстрактних уявленнях чиновників.

Водночас саме EDP стає своєрідним тестом на інституційну зрілість

регіону. Ефективний процес підприємницького відкриття вимагає високого рівня довіри, відкритості та готовності до співпраці між акторами, які в багатьох пострадянських суспільствах, включно з Україною, звикли існувати в ізольованих «силосах». Дослідження вказують на «низьку якість взаємозв'язку» між державою, наукою та бізнесом в Україні як на одну з ключових проблем інноваційної системи. У таких умовах існує ризик, що EDP перетвориться на формальну процедуру, імітацію діалогу, де реальні рішення ухвалюватимуться в закритому режимі. Тому успіх смартспеціалізації в Україні залежить не лише від коректного застосування методології, а й від паралельних зусиль, спрямованих на розбудову соціального капіталу, зміцнення довіри та формування стійких мереж взаємодії між ключовими стейкхолдерами. Невдача в проведенні справжнього EDP свідчатиме не просто про методологічний провал, а про глибокі інституційні вади, що гальмуватимуть будь-які складні реформи розвитку.

Інтеграція підходу смартспеціалізації в українську систему стратегічного планування відбувалася поступово, відображаючи поглиблення євроінтеграційних процесів [4]. Нормативне підґрунтя було закладене через внесення змін до ключових законодавчих актів, зокрема Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів». Важливим кроком стало ухвалення Постанови Кабінету Міністрів України № 932 від 11 листопада 2015 року (з подальшими змінами), яка врегулювала порядок розробки регіональних стратегій розвитку. Саме в рамках цієї постанови було вперше закріплено вимогу, що щонайменше одна стратегічна ціль регіональної стратегії має бути визначена на засадах смартспеціалізації.

Подальший розвиток нормативної бази пов'язаний з ухваленням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки та нової Постанови КМУ № 816 від 4 серпня 2023 року, що оновила порядок розробки регіональних стратегій [43]. Кульмінацією цього процесу стало затвердження Міністерством економіки України 10 червня 2024 року «Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні». Цей документ є значним кроком уперед, оскільки він не лише деталізує методологію для українських регіонів, а й прямо посилається на Рамкові підходи ЄС для країн розширення та

сусідства, що свідчить про свідоме прагнення до максимальної гармонізації з європейськими практиками.

Практичне впровадження S3 в Україні розпочалося з реалізації пілотних проєктів за підтримки Об'єднаного дослідницького центру Європейської Комісії (JRC). До першої хвилі увійшли три області: Харківська, Одеська та Запорізька. Згодом до Європейської платформи смартспеціалізації приєдналися й інші регіони, зокрема Київська та Черкаська області.

Досвід Запорізької області є показовим прикладом застосування методології на практиці. З 2018 року регіон, працюючи з експертами ЄК, пройшов перший етап – проведення комплексного кількісного та якісного аналізу економіки. На основі цього аналізу було визначено попередні пріоритетні види економічної діяльності для подальшого обговорення в рамках процесу підприємницького відкриття. До переліку увійшли: виробництво готових металевих виробів, двигунів, вертольотобудування, модернізація енергетичного обладнання, відновлювальна енергетика, виробництво генераторів, трансформаторів, а також машин і устаткування для сільського господарства.

Водночас цей приклад висвітлює одну з ключових дилем імплементації S3 в Україні – напругу між модернізацією існуючих секторів та створенням принципово нових. Методичні рекомендації Мінекономіки чітко вказують, що S3 має сприяти «трансформації секторів економіки в більш ефективні». Однак перелік пріоритетів Запорізької області переважно відображає її традиційну промислову структуру, що склалася ще за радянських часів. Це свідчить про сильну інерцію та «ефект залежності від попереднього шляху» (path dependency), коли регіональним елітам легше і зрозуміліше інвестувати в модернізацію існуючих гігантів, аніж ризикувати, підтримуючи нові, невеликі, але потенційно проривні напрями. Існує ризик, що без спеціальних стимулів для диверсифікації та підтримки нових видів діяльності, смартспеціалізація в Україні може призвести до консервації застарілої економічної структури, а не до її докорінної трансформації, що обмежуватиме довгостроковий потенціал зростання.

Особливості смарт-спеціалізації Полтавської області, визначені Стратегією

розвитку Полтавської області на 2021 – 2027 роки, ґрунтуються на інноваційній трансформації ключових секторів економіки, використовуючи природні, промислові та освітні конкурентні переваги регіону. На відміну від універсального підходу, смарт-спеціалізація Полтавщини концентрується на найбільш перспективних галузях, які можуть стати «точками зростання». Головним пріоритетом є комплексний розвиток агропромислового комплексу через впровадження інноваційних рішень. Це включає не лише нарощування органічного виробництва та глибокої переробки сільськогосподарської сировини для збільшення доданої вартості, а й застосування цифрових технологій (точне землеробство, аналітика Big Data) для підвищення ефективності. Другий ключовий напрямок пов'язаний із розвитком енергетичної ефективності та альтернативної енергетики, зокрема, використанням біомаси, біогазу та біопалива, отриманих, у тому числі, з відходів АПК. Важливою особливістю є також створення ефективної інноваційної екосистеми: розбудова сучасної бізнес-інфраструктури (інкубаторів, технопарків), підтримка малого та середнього бізнесу і стартапів. Загальна мета смарт-спеціалізації Полтавської області полягає у використанні місцевих наукових розробок і посиленні співпраці між бізнесом, наукою та владою, що дозволить регіону досягти вищого рівня конкурентоспроможності та підвищити якість життя населення [50].

Для систематизації викликів, що постають перед Україною на шляху впровадження смартспеціалізації, доцільно порівняти ідеальну модель, закладену в європейській методології, з українськими реаліями (табл. 3.2) [60].

Впровадження смартспеціалізації є не просто технічним завданням регіонального планування, а потужним каталізатором євроінтеграційних процесів України на кількох рівнях [9]. По-перше, це прямий інструмент гармонізації політики. Прийняття S3 є частиною зобов'язань України в рамках її євроінтеграційного курсу. Це означає не лише формальне запозичення термінології, а й глибоке засвоєння фундаментальних принципів європейського врядування: політики, що базується на доказах (evidence-based policy), багаторівневого управління, партнерства та залучення стейкхолдерів.

**Порівняльний аналіз принципів смартспеціалізації: рамкові вимоги ЄС та виклики імплементації в Україні**

Принцип смартспеціалізації / Етап методології	Ідеальна модель / Вимоги ЄС	Ключові виклики в українській практиці
Пріоритезація на основі доказів	Вибір обмеженої кількості пріоритетів на основі об'єктивного кількісного та якісного аналізу для концентрації ресурсів.	Ризик вибору пріоритетів не за економічним потенціалом, а з політичних міркувань або під тиском лобістських груп; тенденція до визначення занадто широкого спектра пріоритетів.
Процес підприємницького відкриття (EDP)	Постійний, інклюзивний та інтерактивний діалог між бізнесом, наукою, владою та громадськістю для ідентифікації нових ринкових ніш.	Низький рівень довіри та слабкі зв'язки між наукою та бізнесом; ризик перетворення EDP на формальний, одноразовий захід з імітацією залучення громадськості.
Комплекс заходів політики та фінансування	Розробка синергетичного набору інструментів (фінансових, регуляторних, освітніх) для підтримки пріоритетів; ефективне поєднання публічних та приватних інвестицій.	Недостатнє фінансування інноваційної діяльності; слабка поінформованість бізнесу, особливо МСП, про доступні фінансові ресурси та грантові можливості.
Моніторинг та оцінка	Динамічна система моніторингу з чіткими індикаторами, що дозволяє відстежувати прогрес, оцінювати вплив та гнучко адаптувати стратегію.	Відсутність надійних та обґрунтованих систем моніторингу та оцінки; розрив між плануванням та реалізацією стратегій.

По-друге, смартспеціалізація безпосередньо спрямована на підвищення конкурентоспроможності регіонів та їх інтеграцію в європейські ланцюги створення вартості [32]. Ефективно реалізована стратегія дозволяє регіонам ідентифікувати та розвивати ті ніші, де вони можуть бути конкурентними не лише на національному, а й на європейському та глобальному ринках. Це сприяє переходу від експорту сировини та продукції з низькою доданою вартістю до виробництва високотехнологічних товарів і послуг, що є ключовою передумовою для успішної економічної інтеграції в Єдиний ринок ЄС.

По-третє, наявність розроблених за європейськими стандартами стратегій RIS3 є критично важливою для залучення фінансування з програм та фондів ЄС. Це стосується як поточних інструментів (наприклад, Horizon Europe, Interreg,

COSME), так і майбутнього доступу до структурних фондів ЄС після набуття Україною повноправного членства. Регіони, які опанували методологію S3, матимуть значну перевагу в підготовці якісних проєктних заявок та ефективному освоєнні європейських коштів [60].

Глибший аналіз показує, що смартспеціалізація функціонує як механізм «європеїзації» регіонального управління. Термін «європеїзація» в політології означає процес, за допомогою якого внутрішні політичні, правові та соціальні інститути країн-кандидатів трансформуються під впливом норм, правил та практик ЄС. На відміну від формальної імплементації законодавства ЄС (*acquis communautaire*), що часто відбувається за принципом «згори вниз» (від центрального уряду до регіонів), S3 запускає процес змін «знизу вгору». Сама методологія вимагає від регіональних адміністрацій впровадження практик, що є нормою в ЄС: проведення широких консультацій, побудова партнерств, стратегічне планування на основі даних, створення систем моніторингу. Ця необхідність, продиктована логікою самого інструменту та перспективою доступу до фінансування, може стимулювати більш глибоку та стійку трансформацію практик публічного адміністрування на регіональному рівні, ніж формальні директиви уряду [103].

Незважаючи на значний прогрес у нормативному та методологічному забезпеченні, ефективна реалізація смартспеціалізації в Україні стикається з низкою системних викликів. Їх аналіз дозволяє сформулювати стратегічні рекомендації для подальшого розвитку регіональної політики.

Ключові перешкоди можна згрупувати в кілька блоків:

1. Інституційні слабкості. Недосконалість інноваційної системи, яка перетворює S3 на процес простого розподілу регіонів за наявними перевагами, а не на інструмент трансформації. Існує значний розрив між етапами планування та реалізації стратегій, а також сильний вплив інституційної інерції, що ускладнює впровадження справді нових підходів.

2. Слабкість інноваційної екосистеми. Хронічна недовіра та відсутність сталих зв'язків між науковими установами та бізнесом, низька інноваційна

активність підприємств, а також недостатня поінформованість про наявні інструменти фінансової підтримки інновацій.

3. Виклики воєнного часу. Повномасштабне вторгнення Росії кардинально змінило соціально-економічне середовище, зробивши багато довоєнних стратегій неактуальними. Це створює як загрозу відкладання інноваційного розвитку на користь нагальних потреб виживання, так і унікальне вікно можливостей для інтеграції принципів S3 у процеси повоєнного відновлення.

На основі цього аналізу можна визначити такі потенційні напрями вдосконалення регіональної політики України:

1. Посилення інституційної спроможності Агенцій регіонального розвитку (АРР). АРР мають унікальний потенціал стати ключовими інституціями в процесі смартспеціалізації. Завдяки своїй гнучкості та близькості до регіональних стейкхолдерів, вони можуть виконувати функції нейтральних модераторів процесу підприємницького відкриття, координаторів діалогу та центрів компетенцій, допомагаючи громадам та бізнесу розробляти якісні проекти [44].

2. Забезпечення справжності процесу підприємницького відкриття. Необхідно перейти від формальних консультацій до створення постійно діючих платформ для діалогу (кластерних ініціатив, галузевих робочих груп), де представники бізнесу, науки та влади могли б регулярно взаємодіяти, обмінюватися ідеями та спільно формувати проекти. Це сприятиме розбудові довіри та забезпечить безперервність процесу.

3. Інтеграція смартспеціалізації у стратегії повоєнного відновлення. S3 має стати невід'ємною частиною планування повоєнної відбудови. Інвестиції, що спрямовуватимуться на відновлення, повинні не просто відтворювати зруйновану інфраструктуру та виробництва, а модернізувати їх на новій технологічній основі відповідно до визначених пріоритетів смартспеціалізації. Це дозволить використати трагічні обставини для здійснення структурної трансформації економіки регіонів.

4. Розбудова системи моніторингу та оцінки. Впровадження прозорих та заснованих на даних систем моніторингу є критично важливим для забезпечення

підзвітності та ефективності. Такі системи дозволять не лише контролювати досягнення цілей, а й гнучко реагувати на зміни, коригуючи стратегії та інструменти політики в режимі реального часу, що є одним з ключових принципів належного врядування [32].

5. Пріоритезація розвитку людського капіталу. Успіх будь-якої інноваційної стратегії залежить від наявності кваліфікованих кадрів. Необхідно забезпечити тісну прив'язку регіональних систем освіти (професійно-технічної та вищої) до пріоритетів смартспеціалізації, щоб готувати фахівців з тими навичками та компетенціями, які будуть затребувані в нових та модернізованих секторах економіки.

На завершення варто підкреслити, що смартспеціалізація – це значно більше, ніж просто методологічний інструмент для розподілу фінансування. Це нова філософія регіонального розвитку, що базується на принципах партнерства, доказів, інновацій та концентрації зусиль. Для України, що прагне побудувати стійку, конкурентоспроможну та інноваційну економіку і посісти гідне місце в європейській спільноті, повноцінне засвоєння та імплементація цього підходу є стратегічним імперативом. Попри значні виклики, пов'язані з інституційною спадщиною та руйнівними наслідками війни, послідовне впровадження принципів смартспеціалізації відкриває шлях до побудови заможного та згуртованого майбутнього для всіх регіонів України.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження перспектив стратегічного планування на засадах належного врядування засвідчило, що сучасна система публічного управління не може залишатися в межах традиційних лінійних моделей, орієнтованих на стабільність і передбачуваність. У контексті полікризової реальності XXI століття, яку визначають війна, глобальні технологічні трансформації, геополітичні зрушення та кліматичні ризики, стратегічне планування має перейти до адаптивної та

сценарної парадигм. Це не лише зміна методології, а глибока переорієнтація управлінського мислення – від контролю до гнучкості, від реактивності до передбачення, від бюрократичної замкнутості до відкритої співпраці зі стейкхолдерами.

Адаптивне стратегічне планування доводить свою ефективність завдяки поєднанню довгострокового бачення з короткостроковими гнучкими пріоритетами, які дають змогу оперативно реагувати на зміни середовища. Воно забезпечує сталість стратегічного напрямку, але при цьому зберігає здатність швидко переорієнтовувати ресурси, завдання та управлінські дії. Важливо, що такий підхід не лише формує нову управлінську культуру, орієнтовану на навчання й ініціативу, але й сприяє формуванню організаційної стійкості, що є критично важливою умовою функціонування державних інституцій у кризовому середовищі.

Сценарне планування, як невід'ємна складова адаптивної парадигми, дозволяє системно працювати з невизначеністю, забезпечуючи основу для прогнозування, порівняння альтернатив і підготовки до різних можливих сценаріїв майбутнього. Його значення особливо зростає для регіонів України, які перебувають у фундаментально різних безпекових і соціально-економічних умовах. Прифронтові, деокуповані та тиллові області потребують диференційованих стратегій, що враховують локальні реалії, ресурси, людський капітал та потенціал відновлення. У цьому контексті адаптивне та сценарне планування мають слугувати не просто інструментами антикризового реагування, а механізмами стратегічного відновлення, інтегрованими у систему регіонального управління.

Застосування цих підходів неможливе без належного інституційного та нормативного забезпечення, орієнтованого на принципи прозорості, підзвітності та участі. Формування «адаптивної культури» в органах влади вимагає створення гнучких систем моніторингу, що дозволяють своєчасно коригувати стратегічні напрями на основі нових даних. Водночас важливо розвивати кадрову політику, орієнтовану на підготовку управлінців нового типу – компетентних у

стратегічному мисленні, управлінні ризиками та комунікації зі стейкхолдерами.

Європейський досвід стратегічного форсайту та адаптивного управління є цінним орієнтиром для України. ЄС демонструє, як можна інституціоналізувати довгострокове мислення через регулярні форсайт-звіти, міжінституційну співпрацю та впровадження таких інструментів, як Стратегія розумної спеціалізації (S3). Її концепція підприємницького відкриття та експериментального управління є практичним втіленням принципів належного врядування – відкритості, інклюзивності, взаємного навчання та постійного вдосконалення політики. Для України ці підходи можуть стати методологічною основою не лише для регіонального розвитку, а й для побудови інноваційної, стійкої та конкурентоспроможної системи публічного управління.

Отже, перспективи стратегічного планування на принципах належного врядування визначаються переходом до інтегрованої моделі, що поєднує адаптивність, передбачуваність, участь та прозорість. Така модель забезпечує не лише здатність ефективно реагувати на поточні виклики, але й формує основу для системного, інклюзивного та орієнтованого на майбутнє розвитку держави та її регіонів.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи «Стратегічне планування на регіональному рівні в контексті належного урядування: національні та європейські практики» здійснено системне дослідження сутності, інституційних засад, принципів та перспектив стратегічного планування як інструменту модернізації публічного управління й підвищення ефективності регіональної політики України.

Проведений теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що стратегічне планування є не лише технічною процедурою формування програм розвитку, а комплексним механізмом узгодження інтересів суспільства, влади та бізнесу. Воно ґрунтується на принципах належного урядування – відкритості, участі, підзвітності, ефективності та узгодженості – і виконує подвійну функцію: з одного боку, забезпечує цілеспрямований розвиток територій, а з іншого – слугує практичним інструментом демократизації системи публічного управління.

Поглиблене дослідження еволюції стратегічного планування в країнах ЄС виявило фундаментальний зсув від ієрархічної моделі управління до багаторівневої, мережевої системи урядування. На відміну від централізованого підходу, який передбачає директивне визначення пріоритетів, сучасна європейська модель базується на горизонтальних зв'язках, партнерстві, залученні широкого кола стейкхолдерів і міжсекторальній взаємодії. Нормативним підґрунтям цього підходу стала Біла книга з європейського урядування (2001 р.), яка визначила стандарти прозорості, відкритості, залучення громадськості та підзвітності, що сьогодні становлять основу регіональної політики Європейського Союзу.

Європейський досвід, зокрема практики Німеччини, Франції та Польщі, засвідчив, що стратегічне планування є ефективним тоді, коли воно поєднує системність, інституційну сталість і реальну участь громадян у виробленні політики. Німецька модель багаторівневого урядування демонструє ефективність принципу зустрічного потоку між рівнями влади, що забезпечує вертикальну

узгодженість рішень. Французький досвід інтегрованого стратегічного планування SRADDET демонструє важливість законодавчо закріпленої участі громадян і відкритості процесів розроблення стратегій. Польща, адаптуючи принципи європейського врядування, успішно створила систему регіональних стратегій, узгоджених із національними пріоритетами, що сприяє їхній реалізації в межах політики згуртованості.

У роботі обґрунтовано, що ключову роль у реалізації принципів належного врядування відіграють агенції регіонального розвитку (АРР). Вони є каталізаторами міжінституційної взаємодії, посередниками між державою, бізнесом і громадськістю, а також аналітичними центрами, здатними формувати бачення розвитку регіонів. Європейські АРР мають високий рівень фінансової та операційної автономії, забезпечують сталу координацію з фондами ЄС і національними програмами, а також виконують роль фасилітаторів стратегій смартспеціалізації. Для України створення ефективних, автономних і професійних АРР є стратегічним завданням, без реалізації якого неможливо досягти реальної децентралізації та сталого розвитку територій.

Проведений порівняльний аналіз моделей функціонування АРР у країнах ЄС і в Україні показав, що головні відмінності полягають у рівні інституційної спроможності, автономії та джерелах фінансування. Українські агенції залишаються уразливими до політичних впливів, фінансово залежними від засновників і нерідко обмеженими у своїй стратегічній ролі. У зв'язку з цим у роботі сформульовано рекомендації щодо підвищення їх ефективності: диверсифікації фінансових джерел, розширення складу наглядових рад за участю представників бізнесу, університетів і громадськості, а також формалізації їхньої ролі як координаторів стратегічного планування на регіональному рівні.

Окремим предметом дослідження стали перспективи стратегічного планування в Україні в умовах поствоєнної відбудови, євроінтеграції та глобальної економічної нестабільності. З'ясовано, що майбутнє регіональної політики визначатиметься здатністю регіонів до адаптивного та сценарного планування, тобто формування гнучких, динамічних стратегій, які реагують на

зовнішні зміни, невизначеність і ризики. У цьому контексті особливо важливим є розвиток інструментів моніторингу та оцінювання (M&O), що забезпечують підзвітність, об'єктивність і своєчасне коригування стратегічних цілей.

Визначальним інноваційним напрямом майбутнього стратегічного планування є концепція смартспеціалізації (Smart Specialisation Strategy – S3). Вона поєднує наукові дослідження, технологічні інновації та підприємницьке відкриття в єдину систему регіонального розвитку. Для України цей підхід відкриває можливості інтеграції у європейський інноваційний простір, розвитку регіональних кластерів, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання місцевих ресурсів. Смартспеціалізація сприяє не лише економічному зростанню, а й формуванню культури партнерства, що є невід'ємною складовою належного врядування.

Узагальнення теоретичних, порівняльних і практичних результатів дослідження дозволяє сформулювати низку **висновків**:

1. Стратегічне планування на регіональному рівні є ключовим механізмом реалізації принципів належного врядування та основою для досягнення сталого, інклюзивного розвитку територій.

2. Європейський досвід доводить, що ефективність регіональної політики залежить від якості інститутів, адміністративної спроможності, рівня участі громадськості та узгодженості дій між рівнями влади.

3. В українських умовах пріоритетом є посилення автономії та інституційної спроможності регіонів, розбудова стабільної системи фінансування агенцій регіонального розвитку, створення професійних аналітичних центрів і підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

4. Подальша еволюція стратегічного планування має базуватися на принципах адаптивності, інноваційності, цифровізації та інтеграції з європейськими підходами до політики згуртованості.

**Практичні рекомендації.** Для підвищення ефективності стратегічного планування на регіональному рівні в Україні доцільно:

- створити стабільну систему фінансової підтримки регіональних агенцій

розвитку через спеціальні державні програми, аналогічні до структурних фондів ЄС;

- законодавчо закріпити обов'язковість публічних консультацій під час розроблення регіональних стратегій, забезпечивши реальну, а не формальну участь громадськості;

- розвивати цифрові платформи стратегічного аналізу та відкритих даних для підвищення прозорості процесів планування;

- забезпечити інтеграцію стратегічних документів усіх рівнів у єдину національну систему моніторингу, що дозволить відстежувати результати в режимі реального часу;

- розвивати кадровий потенціал регіональних інституцій шляхом цільових програм навчання з питань стратегічного управління, лідерства, комунікацій і європейських стандартів врядування.

Узгоджена реалізація цих рекомендацій сприятиме трансформації стратегічного планування з формального інструменту у реальний механізм інноваційного розвитку, що забезпечує ефективне використання ресурсів, посилює довіру громадян до влади та інтегрує Україну у простір європейських управлінських стандартів і цінностей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенції регіонального розвитку: міфи і реальність. Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/18788?page=2> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Аналіз кращих практик європейських агенцій регіонального розвитку (APP), 2025. UCORD. URL: <https://ucord.in.ua/wp-content/uploads/2025/09/analiz-krashhyh-praktyk-yevropejskyh-arr-1.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Бережна К. В. Принцип належного урядування та його вплив на стандарти реалізації прав громадян в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 279 – 281. URL: [http://lsej.org.ua/1\\_2020/70.pdf](http://lsej.org.ua/1_2020/70.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).
4. Брославський, В. Особливості становлення і розвитку смарт спеціалізації у вітчизняній економіці: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5692> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Виклики стратегічного планування, відновлення та розвитку територіальних громад. *Міжнародний фонд «Відродження»* : веб-сайт. URL: <https://www.irf.ua/vyklyky-strategichnogo-planuvannya-vidnovlennya-ta-rozvytku-terytorialnyh-gromad/> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Возняк Г. В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. *Регіональна економіка*. 2021. №2. С. 27 – 36. URL: [http://re.gov.ua/re202102/re202102\\_027\\_VoznyakHV.pdf](http://re.gov.ua/re202102/re202102_027_VoznyakHV.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).
7. Галіцина Н. В. Принципи “good governance” і “good administration” в адміністративному праві. *Юридичний бюлетень*. 2020. Випуск 13. С. 101 – 110. URL: <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2020/13/14.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
8. Галуцько В. Принципи належного врядування в адміністративному праві України: URL: <https://www.ssaals.com.ua/pravo/halunko-v-pryntsypy-naleznoho->

vryaduvannya-v-administratyvnomu-pravi-ukrayiny-lektsiia/10473/ (дата звернення: 20.10.2025).

9. Гончарова К. В., Варламова О. А., Лантух О. В. Особливості спеціалізації регіональних економічних систем у контексті смарт-спеціалізації регіонів. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 23 – 26. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/778> (дата звернення: 28.10.2025).

10. Дослідження. Дієвість реалізації повноважень та перспективи діяльності агенцій регіонального розвитку. Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44011.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

11. Європейські стандарти місцевого самоврядування та регіональна політика ЄС. URL: <http://law.karazin.ua/resources/doks/jm4-eu-201920.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

12. Ємельянов В. М., Козлова Л. В. Особливості реалізації концепції SMART-спеціалізації в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2019. 6. С. 777 – 801. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339137870\\_Osoblivosti\\_realizacii\\_koncepcii\\_SMART-specializacii\\_v\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/339137870_Osoblivosti_realizacii_koncepcii_SMART-specializacii_v_Ukraini) (дата звернення: 28.10.2025).

13. ЄС стратегічно підтримує регіональний розвиток в Україні. *EEAS. European Union* : веб-сайт. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D1%94%D1%81-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%94-%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96\\_uk](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D1%94%D1%81-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%94-%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_uk) (дата звернення: 28.10.2025).

14. Звіт про результати діяльності агенцій регіонального розвитку, 2024.

Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/zvit-arr-2024-rik-finansii-variant-1.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

15. Інституційна складова регіональної політики: агенції регіонального розвитку : аналіт. доп. / [А. Головка, О. Їжак, В. Химинець та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2024. 43 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-12/analit\\_dop\\_regionalna-politika\\_gotovepdf\\_25\\_10\\_24\\_zamina.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-12/analit_dop_regionalna-politika_gotovepdf_25_10_24_zamina.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

16. Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в Україні. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1293/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).

17. Кошелюк М. Особливості підходів до регіонального розвитку в Швейцарії (частина I). Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/en/news/19885> (дата звернення: 02.10.2025).

18. Кошелюк М. Особливості підходів до регіонального розвитку в Швейцарії (II частина). Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/en/news/19890> (дата звернення: 02.10.2025).

19. Кошелюк М. Переосмислення стратегічного планування регіонального розвитку: виклики нового циклу. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19794> (дата звернення: 20.10.2025).

20. Кошелюк М. Регіональний розвиток у Хорватії – що цікавого для України. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19974> (дата звернення: 02.10.2025).

21. Кошелюк М. Шведський досвід стратегічного планування: що може бути корисним Україні (I частина). Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/en/news/19833> (дата звернення: 02.10.2025).

22. Кошелюк М. Шведський досвід стратегічного планування: що може бути корисним Україні (II частина). Портал «Децентралізація». URL:

<https://decentralization.ua/en/news/19841> (дата звернення: 02.10.2025).

23. Криворучко М. Ю. До питання оцінки потенціалу застосування концепції смарт-спеціалізації в Україні (на прикладі Черкаської області). *Проблеми економіки*. 2025. №3. С. 105–114. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-105-114> (дата звернення: 28.10.2025).

24. Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 1. С. 53 – 57. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/download/565/513/1148> (дата звернення: 20.10.2025).

25. Миколіук А. В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 133 – 138. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4596/4635/10565> (дата звернення: 20.10.2025).

26. Мінрозвитку оновлює методологію стратегічного планування регіонального розвитку. *Міністерство розвитку громад та територій України* : веб-сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/news/rozpochalos-onovlennia-metodolohii-rozrobky-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-20282034-roky> (дата звернення: 28.10.2025).

27. Николаева В. І. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18, № 4 (72). С. 38 – 47. URL: [https://unz.univer.km.ua/article/download/72\\_38-47/pdf](https://unz.univer.km.ua/article/download/72_38-47/pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

28. Огляд програм Європейського Союзу, доступних для заявників з України: посібник. Фонд Східна Європа. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).

29. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. Ч. 3. С. 3 – 7. URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part\\_3/1.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_3/1.pdf) (дата

звернення: 20.10.2025).

30. Павлюк Н. М., Шайнер В. М. Адміністративно-правові засади забезпечення права на належне урядування (адміністрування). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 3. С. 342 – 345. URL: [http://www.lsej.org.ua/3\\_2024/83.pdf](http://www.lsej.org.ua/3_2024/83.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

31. Партисипація у стратегуванні розвитку громади : посібник / Ю. Гончар та ін. 2021. 92 с. URL: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/UA-UNDP-participation-in-strategic-planning-web.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

32. Патицька Х. О. Стратегія смарт-спеціалізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності регіону: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/55.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/55.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).

33. Переосмислення регіональної політики. Нові виклики для Мінрегіону. *Децентралізація* : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/18660> (дата звернення: 28.10.2025).

34. Побудова української екосистеми стратегічного планування: що для цього потрібно? Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19012> (дата звернення: 28.10.2025).

35. Принципи належного врядування. *Реформа державного управління* : веб-сайт. URL: <https://par.in.ua/good-governance/principles-of-good-governance> (дата звернення: 02.11.2025).

36. Прогрес чи регрес? Як Європейська Комісія оцінила стан справ щодо врядування та регіональної політики в Україні та що порекомендувала робити далі. *Децентралізація* : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/18925> (дата звернення: 28.10.2025).

37. Прозорість та відкрий уряд. Публічна етика. URL: <https://rm.coe.int/booklet-ab-transparency-coll-public-ethic-ukr/168094eb8b> (дата звернення: 28.10.2025).

38. Рекотова В.І., Туль С.І. Міжнародні проєкти як інструмент реалізації соціально-важливих ініціатив у громаді. Місцеве самоврядування в Україні та

світі: теорія та практика : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року/ за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. С.116-119. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2024.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).

39. Свірко С. В., Дика О. С., Тростенюк Т. М., Сидоренко О. П., Загурський В. Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 74 – 90. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/313695/304596> (дата звернення: 28.10.2025).

40. Сивак Т. В., Гончарук Н. Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 3. С. 105 – 113. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2024/18.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/18.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).

41. Сидоренко Н. С. Новітні підходи до сутності та змісту публічного управління. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 229 – 234. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2022/32.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/32.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).

42. Силенко М. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77> (дата звернення: 28.10.2025).

43. Слинько М. Ю. Нормативне підґрунтя реалізації смарт-спеціалізації в регіонах України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Випуск 61. С. 75 – 85. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/236192/235997> (дата звернення: 28.10.2025).

44. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).

45. Стратегічне планування в умовах війни: нові виклики - нові зміни. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19520> (дата звернення: 28.10.2025).

46. Стратегічне планування на регіональному рівні: від відновлення до розвитку. *Міністерство розвитку громад та територій України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36514.html> (дата звернення: 28.10.2025).

47. Стратегічне планування на регіональному рівні: Патріотизм починається там, де ми живемо – у наших селах, селищах та містах. *Міністерство розвитку громад та територій України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36509.html> (дата звернення: 28.10.2025).

48. Стратегічне планування регіонального розвитку. *Міністерство розвитку громад та територій України* : веб-сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/strategichne-planuvannia-rehionalnoho-rozvytku> (дата звернення: 28.10.2025).

49. Стратегічне планування, розвиток регіонів та місцеве самоврядування у 2024 році: основні досягнення та плани. *Міністерство розвитку громад та територій України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36250.html> (дата звернення: 28.10.2025).

50. Стратегія розвитку Полтавської області на 2021 - 2027 роки. Полтавська обласна військова адміністрація. URL: <https://poda.gov.ua/documents/138471> (дата звернення: 28.10.2025).

51. Суворов В. П. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2023. 2 (77). С. 54 – 69. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/23228/21264/> (дата звернення: 28.10.2025).

52. Теплюк М. А., Фоменко Б. О. Глокалізаційний розвиток: співпраця стейкхолдерів у регіональних екосистемах для підтримки переміщеного бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 53. С. 34 – 49. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/98b81e76-33b3-4503-909e-06c1909fcab5> (дата звернення: 28.10.2025).

53. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / І. З. Сторонянська. Львів: ІРД НАНУ, 2020. 141 с. URL: [https://economika.kr-admin.gov.ua/files/dolishn\\_smart.pdf](https://economika.kr-admin.gov.ua/files/dolishn_smart.pdf) (дата звернення: 02.10.2025).

54. Ткаля О. В. Розуміння належного врядування за сучасних умов. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Том 31 (70) Ч. 2 № 2. С. 125 – 130. URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/part\\_2/26.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/part_2/26.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).

55. Третяк В. П., Кулик Д. Є. Розвиток підходів до визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проєктів регіонального розвитку. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 149 – 156. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2023-3\\_0-pages-149\\_156.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-149_156.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).

56. Туль С. І., Сердюк О.І. Стратегічне управління публічними інвестиціями: досвід Польщі та України. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. 260 с. С. 257-260.

57. У Києві презентували оновлену Концепцію реформи децентралізації. *Міністерство розвитку громад та територій України* : веб-сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/news/u-kyievi-prezentuvaly-onovlenu-kontseptsiuu-reformy-detsentralizatsii> (дата звернення: 28.10.2025).

58. Уваров І. С. Роль управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами у стратегічному менеджменті компанії. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/608> (дата звернення: 28.10.2025).

59. Уряд затвердив правила роботи Геоінформаційної системи регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34337.html> (дата звернення: 28.10.2025).

60. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Смарт-спеціалізація в рамках

реформованої політики згуртованості європейської комісії: нові пріоритети та виклики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 91 – 99. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/328/287> (дата звернення: 28.10.2025).

61. Як запустити в громаді міжнародну співпрацю з нуля: покроковий план. *Cities for Cities* : веб-сайт. URL: <https://cities4cities.eu/yak-zapustyty-v-gromadi-mizhnarodnu-spiwpraczuu-z-nulya-pokrokovuj-plan/> (дата звернення: 28.10.2025).

62. Яремчук Р. Є. Ефективність реалізації державної регіональної політики в контексті проблематики територіальних диспропорцій. *Регіональна економіка*. 2021. №2. С. 61 – 71. URL: [https://re.gov.ua/re202102/re202102\\_061\\_YaremchukRYe.pdf](https://re.gov.ua/re202102/re202102_061_YaremchukRYe.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

63. Bachtler J. Cohesion policy – Where has it come from? Where is it going? *Medium* : веб-сайт. URL: <https://euauditors.medium.com/cohesion-policy-where-has-it-come-from-where-is-it-going-79aa681dd583> (дата звернення: 20.10.2025).

64. Boosting the regional economy. *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy* : веб-сайт. URL: <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/regional-policy.html> (дата звернення: 20.10.2025).

65. Cohesion Policy. *Fondos Europeos* : веб-сайт. URL: <https://fondoseuropeos.gob.es/en-gb/Paginas/Cohesi%C3%B3n.aspx> (дата звернення: 20.10.2025).

66. Comparative Analysis of European Practices On Public Consultations. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/council-of-europe-comparative-analysis-of-european-practices-on-public/1680aef56f> (дата звернення: 20.10.2025).

67. Czaplewski M., Klóska R. Regional Policy as a Factor in Shaping Regional Development in Poland. *South East European Journal of Economics and Business*. 2020. Volume 15 (1). P. 93 – 104. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342854264\\_Regional\\_Policy\\_as\\_a\\_Factor\\_in\\_Shaping\\_Regional\\_Development\\_in\\_Poland](https://www.researchgate.net/publication/342854264_Regional_Policy_as_a_Factor_in_Shaping_Regional_Development_in_Poland) (дата звернення: 20.10.2025).

68. Dall’Olio R. Regional Development Agencies and Regional Planning.

EURADA. *Strategic planning bootcamp for Ukraine's regional development agencies*. 7-11 April 2025, Rovereto, Italy. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/cfe/oecd-trento-centre/pdf/OECD-EURADA-CB-Ukraine-Agenda.pdf> дата звернення: 20.10.2025).

69. Decentralised cooperation. *Platforma* : веб-сайт. URL: <https://platforma-dev.eu/about-decentralised-cooperation/> (дата звернення: 20.10.2025).

70. Dohn K, Kramarz M, Przybylska E. Interaction with City Logistics Stakeholders as a Factor of the Development of Polish Cities on the Way to Becoming Smart Cities. *Energies*. 2022. 15 (11). 4103. URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/11/4103> (дата звернення: 20.10.2025).

71. Enhancing Strategic Planning and Innovation Services: Supporting Romanian Regional Development Agencies. OECD Regional Development Studies. OECD Publishing, Paris. 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/8d80ef62-en> (дата звернення: 20.10.2025).

72. EU enlargement faces challenges in local governance and local democracy. *European Committee of the Regions* : веб-сайт. URL: <https://cor.europa.eu/en/news/eu-enlargement-faces-challenges-local-governance-and-local-democracy> (дата звернення: 20.10.2025).

73. EU strategically supports regional development in Ukraine. *EEAS. European Union* : веб-сайт. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-strategically-supports-regional-development-ukraine\\_en](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-strategically-supports-regional-development-ukraine_en) (дата звернення: 20.10.2025).

74. European Regional Development Fund (ERDF). Programme Statements DB2021. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/db\\_2021\\_programme\\_statement\\_european\\_regional\\_development\\_fund\\_erdf.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/db_2021_programme_statement_european_regional_development_fund_erdf.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

75. European Regional Development Fund. European Commission : веб-сайт. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en) (дата звернення: 02.10.2025).

76. Evans N. D. A Guide to Adaptive Government: Preparing for Disruption. IBM Center for The Business of Government. URL:

[https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/A%20Guide%20to%20Adaptive%20Government%20-%20Preparing%20for%20Disruption\\_0.pdf](https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/A%20Guide%20to%20Adaptive%20Government%20-%20Preparing%20for%20Disruption_0.pdf) (дата звернення: 22.10.2025).

77. Gorzym-Wilkowski W. A., Trykacz K. Public Interest in Spatial Planning Systems in Poland and Portugal. *Land*. 2022. 11 (1). 73. URL: <https://www.mdpi.com/2073-445X/11/1/73> (дата звернення: 20.10.2025).

78. Guidance and methodological resources. Evaluating EU cohesion policy. *European Commission* : веб-сайт. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/evaluations/guidance\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/guidance_en) (дата звернення: 20.10.2025).

79. How to create an adaptive culture in the public service. *Policy Options* : веб-сайт. URL: <https://policyoptions.irpp.org/2023/03/how-to-create-an-adaptive-culture-in-the-public-service/> (дата звернення: 25.10.2025).

80. Kavrakova A. Participation of European citizens in the EU legislative procedure. *ERA Forum*. 2021. 22(2) P. 295–310. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8220111/> (дата звернення: 20.10.2025).

81. Luesink M., Wolbers J., Duin M. van, Kuipers S. Scenario planning to enable foresight in crisis management / *Proceedings of the 21st ISCRAM Conference*, Münster, Germany, May 2024. P. 1 – 9. URL: <https://jeroenwolbers.com/wp-content/uploads/2024/04/luesink-et-al-2024-scenario-planning-to-enable-foresight-in-crisis-management.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

82. Michels J. and Wu. Y. Implementing regional development strategies: A practitioner's guide. *OECD Regional Development Papers*, No. 162, OECD Publishing, Paris, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/ae8b0b0e-en> дата звернення: 20.10.2025).

83. Monitoring and Evaluation. *Enlargement and Eastern Neighbourhood. European Union* : веб-сайт. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/monitoring-and-evaluation\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/monitoring-and-evaluation_en) (дата звернення: 20.10.2025).

84. Monitoring cohesion policy funds in central and eastern Europe. CEE Bankwatch Network. URL: [https://www.esfondi.lv/assets/2023\\_12\\_monitoring-cohesion-policy-funds-in-central-and-eastern-europe.pdf](https://www.esfondi.lv/assets/2023_12_monitoring-cohesion-policy-funds-in-central-and-eastern-europe.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

85. Nayak P. Make Your Organization More Resilient with Adaptive Strategic

Planning. *The Bridgespan Group* : веб-сайт. URL: <https://www.bridgespan.org/insights/nonprofit-strategy/make-your-organization-more-resilient-with-adaptive-strategic-planning> (дата звернення: 22.10.2025).

86. Participation Mechanisms at the EU Level. *ECNL Learning Center* : веб-сайт. URL: <https://learningcenter.ecnl.org/learning-package/participation-mechanisms-eu-level> (дата звернення: 20.10.2025).

87. Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021-2027. *European Commission* : веб-сайт. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2021/performance-monitoring-and-evaluation-of-the-european-regional-development-fund-the-cohesion-fund-and-the-just-transition-fund-in-2021-2027](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2021/performance-monitoring-and-evaluation-of-the-european-regional-development-fund-the-cohesion-fund-and-the-just-transition-fund-in-2021-2027) (дата звернення: 20.10.2025).

88. Promoting Strategic and Green Public Procurement in France: Professionalising the State Procurement Function, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/70da2048-en> (дата звернення: 20.10.2025).

89. Regional and national spatial planning: new challenges and new opportunities. ESPON. URL: [https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/TO%20Paris\\_0.pdf](https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/TO%20Paris_0.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

90. Regional Innovation Strategy of the Lubelskie Voivodeship 2030. Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego. Lublin, 2021. URL: <https://www.lubelskie.pl/wp-content/uploads/2021/01/Regional-Innovation-Strategy-of-the-Lubelskie-Voivodeship-2030.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

91. Regional Policy Performance. *European Commission* : веб-сайт. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/regional-policy-performance\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/regional-policy-performance_en) (дата звернення: 02.10.2025).

92. Russia's War in Ukraine: The Next Chapter. *CSIS* : веб-сайт. URL: <https://www.csis.org/analysis/russias-war-ukraine-next-chapter> (дата звернення:

28.10.2025).

93. Sánchez A., Jiménez-Fernández E. European Union Cohesion Policy: Socio-Economic Vulnerability of the Regions and the COVID-19 Shock. *Appl Res Qual Life*. 2022. 18(1). P. 195–228. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9676792/> (дата звернення: 20.10.2025).

94. Schout A. Governance of cohesion funds. Cohesion policy. Clingendael Institute. URL: <https://www.clingendael.org/pub/2024/cohesion-policy/4-governance-of-cohesion-funds/> (дата звернення: 20.10.2025).

95. Sicaud-Clyet M., Didi R. Struggling for a voice: the mixed reality of public participation in national energy and climate plans. CAN Europe. URL: <https://caneurope.org/content/uploads/2025/03/NECPs-and-public-participation.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

96. South-East Regional Enterprise Plan to 2024. Department of Enterprise, Trade and Employment, Government of Ireland. URL: <https://enterprise.gov.ie/en/publications/publication-files/south-east-regional-enterprise-plan-to-2024.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

97. Spatial planning and sustainable development policy in France. Direction générale de la coopération internationale et du développement. URL: [https://www.diplomatie.gouv.fr/en/IMG/pdf/294\\_Politique\\_Amenag\\_Ang.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/en/IMG/pdf/294_Politique_Amenag_Ang.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

98. Strategic foresight. European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_en) (дата звернення: 28.10.2025).

99. The Prospects for Meaningful Citizen Engagement in European Policy Making: Learnings from the Real Deal Project. *CAN Europe* : веб-сайт. URL: <https://caneurope.org/the-prospects-for-meaningful-citizen-engagement-in-european-policy-making-learnings-from-the-real-deal-project/> (дата звернення: 20.10.2025).

100. Țicu D. New tendencies in public administration: from the new public management (NPM) and new governance (NG) to e-government / *MATEC Web of Conferences* : UNIVERSITARIA SIMPRO 2021. URL: <https://www.matec->

conferences.org/articles/mateconf/pdf/2021/11/mateconf\_simpro21\_08002.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

101. Transformative innovation for better climate change adaptation: Case study of Mazovia. *PreventionWeb* : веб-сайт. URL: <https://www.preventionweb.net/resource/case-study/transformational-innovation-better-climate-change-adaptation-case-study-mazovia> (дата звернення: 20.10.2025).

102. Verhasselt L. L. M. The application and effects of the European Commission white paper on EU governance in the EU governance framework. *Europolity*. 2019. vol. 13, no. 1. P. 101 – 132. URL: [http://europolity.eu/wp-content/uploads/2019/06/VOL-13-Verhasset\\_Europolity.pdf](http://europolity.eu/wp-content/uploads/2019/06/VOL-13-Verhasset_Europolity.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

103. Wibisono E. Regional Governance Challenges in Implementing EU Smart Specialization Policy: A Critical Review. *European Journal of Geography*. 2024. 15 (4). P. 281 – 292. URL: [https://www.researchgate.net/publication/386590323\\_Regional\\_Governance\\_Challenges\\_in\\_Implementing\\_EU\\_Smart\\_Specialization\\_Policy\\_A\\_Critical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/386590323_Regional_Governance_Challenges_in_Implementing_EU_Smart_Specialization_Policy_A_Critical_Review) (дата звернення: 02.10.2025).