

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування  
(повна назва кафедри)

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Стратегування регіонального розвитку в умовах воєнного стану (на прикладі Хмельницької області)»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання  
Олена ПИГИЧКО

Керівник: професорка кафедри публічного управління та адміністрування, докторка наук з державного управління, професорка Інна ШЕВЧУК

Рецензент: \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Олена ПИГИЧКО. Стратегування регіонального розвитку в умовах воєнного стану (на прикладі Хмельницької області).** – Магістерська робота.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади стратегування регіонального розвитку в умовах воєнного стану. Уточнено зміст категоріального апарату, простежено еволюцію підходів до стратегування та обґрунтовано його роль як динамічної, багатовимірної системи, орієнтованої на стійкість і резильєнтність територій.

Оцінено інституційне забезпечення стратегування в Україні, виявлено його сильні сторони та системні дисфункції, пов'язані з фрагментарністю правового регулювання, недостатньою координацією рівнів влади й обмеженою спроможністю суб'єктів регіонального розвитку. Проаналізовано вплив глобальних викликів на розвиток Хмельницької області, визначено рівень її вразливості та адаптивного потенціалу в економічному, соціальному, екологічному та безпековому вимірах.

Запропоновано концептуальну модель модернізації системи стратегування, що передбачає посилення багаторівневого врядування, інституційне зміцнення Агенцій регіонального розвитку, упровадження інструментів смарт-спеціалізації, форсайту, цифрових технологій, ризик-орієнтованого підходу та системного моніторингу.

Сформульовано механізми підвищення резильєнтності регіонального розвитку, які поєднують інноваційну, інвестиційну та безпекову політику, міжрегіональну й міжсекторальну співпрацю та створюють підґрунтя для післявоєнної відбудови й модернізації регіонів України.

**Ключові слова:** стратегічне планування, регіональний розвиток, стратегування, публічне управління, резильєнтність, адаптивність, ризик-орієнтований підхід, децентралізація, цифровізація, сталий розвиток, воєнний стан.

## ABSTRACT

**Olena PYGYCHKO. Regional development strategy in martial law (on the example of Khmelnytskyi region).** – Master's thesis.

The master's thesis explores the theoretical, methodological and applied principles of regional development strategy in martial law. The content of the categorical apparatus is specified, the evolution of approaches to strategy is traced, and its role as a dynamic, multidimensional system focused on the stability and resilience of territories is substantiated.

The institutional support for strategy in Ukraine is assessed, its strengths and systemic dysfunctions associated with the fragmentation of legal regulation, insufficient coordination of levels of government, and the limited capacity of regional development entities are identified. The impact of global challenges on the development of Khmelnytskyi region is analyzed, and the level of its vulnerability and adaptive potential in economic, social, environmental, and security dimensions is determined.

A conceptual model for the modernization of the strategy system is proposed, which involves strengthening multi-level governance, institutional strengthening of Regional Development Agencies, implementation of smart specialization tools, foresight, digital technologies, a risk-oriented approach and systemic monitoring.

Mechanisms for increasing the resilience of regional development are formulated, which combine innovation, investment and security policies, interregional and intersectoral cooperation and create a basis for post-war reconstruction and modernization of the regions of Ukraine.

**Keywords:** strategic planning, regional development, strategy, public administration, resilience, adaptability, risk-oriented approach, decentralization, digitalization, sustainable development, martial law.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	9
1.1. Сутність і зміст стратегування в публічному управлінні.....	9
1.2. Особливості стратегування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	19
2.1. Оцінка інституційного забезпечення стратегування регіонального розвитку.....	19
2.2. Аналіз впливу глобальних викликів на розвиток Хмельницької області.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	41
3.1. Модернізація системи стратегування регіонального розвитку.....	41
3.2. Механізми підвищення резильєнтності регіонального розвитку.....	51
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах безпрецедентних глобальних та внутрішніх викликів, спричинених зокрема повномасштабною збройною агресією проти України, відбуваються докорінні трансформації системи стратегування регіонального розвитку. Сучасний контекст висуває потребу переосмислення традиційних моделей управління територіями, оскільки ефективність стратегування більше не може ґрунтуватися лише на централізованому прогнозуванні, жорсткій секторальній ієрархії та директивних механізмах регулювання. Натомість вирішального значення набувають адаптивність до швидкоплинних змін, мережеві форми взаємодії стейкхолдерів, технології форсайту, а також здатність мобілізувати ендогенний потенціал територій для забезпечення їхньої стійкості та відновлення. Таким чином, формується нова парадигма стратегування, орієнтована на підвищення резильєнтності регіональних систем у кризових умовах.

Традиційна лінійна модель стратегічного планування, що спиралася на ієрархічні рішення та адміністративно-командні методи реалізації, виявляє свою обмеженість у ситуації наростання глобальної невизначеності, багатовимірності ризиків та взаємозалежності соціально-економічних процесів. Події останніх років — пандемія COVID-19, кліматичні зміни, прискорена цифровізація та геополітичні турбулентності — засвідчили неспроможність усталених інструментів планування ефективно реагувати на комплексність викликів. У воєнних умовах ця проблема набуває ще більшої гостроти: стратегування має базуватися на адаптивних, ризик-орієнтованих механізмах, здатних забезпечити стійкість, безперервність функціонування регіональних систем і формувати підґрунтя для їх подальшої трансформації.

Актуальність проблематики посилюється в контексті триваючої реформи децентралізації в Україні, яка докорінно змінила архітектуру територіального управління, сформувавши спроможні громади та нові механізми розподілу повноважень. В умовах воєнного стану особливої ваги

набуває розроблення узгодженої системи стратегування, що забезпечить ефективну координацію дій між рівнями влади, оптимальне використання обмежених ресурсів та дотримання принципів субсидіарності, партисипативності й прозорості. Це є передумовою для досягнення збалансованого регіонального розвитку навіть у ситуації високої невизначеності.

Проблема стратегування регіонального розвитку стає надзвичайно актуальною з огляду на руйнівні наслідки військової агресії РФ: масштабні пошкодження інфраструктури, порушення економічних зв'язків, суттєві міграційні зрушення та зростання соціальних ризиків. У такому контексті стратегічні документи мають забезпечувати не лише оперативне реагування та функціонування систем у кризовий період, але й слугувати основою для післявоєнного відновлення, модернізації економіки та гармонізації з європейськими стандартами розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегування регіонального розвитку в умовах кризових станів досліджуються широким колом вітчизняних і зарубіжних науковців, проте воєнний контекст потребує оновлених, комплексних та міждисциплінарних підходів.

Питання стратегічного планування та регіонального розвитку ґрунтовно досліджували М. Долішній, Я. Жаліло, З. Варналій, В. Куйбіда, С. Романюк та Ю. Шаров, які сформувавши базові підходи до регіональної політики й стратегічного управління територіями. Інституційні засади регіонального розвитку та проблеми багаторівневого врядування розкриті у працях Г. Возняка та О. Бобровської, тоді як інноваційні підходи, включно зі смарт-спеціалізацією й цифровізацією управління, висвітлені В. Геєцем та І. Сторонянською. Методологія прогнозування та стратегічного передбачення подана у дослідженнях М. Згуровського.

Серед зарубіжних авторів фундаментальні засади стратегічного менеджменту та формування стратегій в умовах невизначеності запропонували І. Ансофф, М. Портер та Г. Мінцберг. Концепції адаптивного

управління та організаційної спроможності в кризових ситуаціях розвинули Р. Акофф і П. Сенге, а роль інституцій і соціального капіталу у забезпеченні стійкості систем обґрунтована у працях Д. Норта та Е. Остром.

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання застосування адаптивних і ризик-орієнтованих механізмів у процесі стратегування територій у кризових умовах. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до стратегування регіонального розвитку в умовах воєнного стану.

**Мета та завдання магістерської роботи.** *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегування регіонального розвитку в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність і зміст стратегування в публічному управлінні;
- визначити особливості стратегування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів;
- оцінити стан інституційного забезпечення стратегування регіонального розвитку;
- провести аналіз впливу глобальних викликів на розвиток Хмельницької області;
- запропонувати напрями модернізації системи стратегування регіонального розвитку;
- визначити механізми підвищення резильєнтності регіонального розвитку.

*Об'єктом* дослідження є система стратегування регіонального розвитку.

*Предмет* дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є фундаментальні положення теорій стратегічного планування, публічного управління, інституційної економіки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем модернізації систем територіального планування.

Для досягнення мети та виконання завдань магістерської роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання, а саме: *діалектичний метод* – для визначення теоретичних підходів до стратегування регіонального розвитку; *концептуальний підхід* – для з'ясування особливостей стратегування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів; *статистичного аналізу* – при аналізі впливу глобальних викликів на розвиток Хмельницької області; *методи структурного моделювання* – при модернізації системи стратегування регіонального розвитку тощо.

*Інформаційною базою дослідження* становили закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, офіційні дані Державної служби статистики України, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси тощо.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в прикладному значенні при удосконаленні системи стратегування регіонального розвитку в умовах воєнного стану.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Сутність і зміст стратегування в публічному управлінні

Еволюція наукових концепцій стратегування в публічному секторі свідчить про глибинну зміну управлінської парадигми та її поступове пристосування до динамічних соціальних процесів. Історичний розвиток теоретичних засад стратегування відображає перехід від жорстко детермінованих, централізованих схем управління до комплексних, інтегративних підходів, здатних враховувати багатовимірний характер та підвищену складність сучасних систем державного управління.

Ключовим моментом є праця Анрі Файоля «Administration industrielle et générale» (1916) [47], де планування вперше було систематично об'єднано та теоретично обґрунтовано як ключова функція менеджменту. Файоль розглядав планування як раціональний інтелектуальний процес, спрямований на прогнозування та формування майбутнього курсу дій, що необхідно здійснювати з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та передбачуваних зовнішніх і внутрішніх обмежень.

Теоретичні напрацювання Файоля заклали основоположні підвалини для подальшого розвитку адміністративної думки. Особливо значущим є його акцент на часовому поділі планування, яке передбачає чітке розмежування операційних (короткострокових), тактичних (середньострокових) та стратегічних (довгострокових) планів. Ця структурно-часова диференціація згодом стала основним методологічним елементом сучасної теорії стратегування, забезпечуючи зв'язок між виконанням поточних завдань та досягненням довготермінових цілей.

Монографія «Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations» (1988) Джона Брайсона [42] (з подальшими перевиданнями) є фундаментальною та нормативною працею, яка здійснила перехід від

традиційних раціоналістичних моделей до процесуального та колективного стратегічного управління.

Брайсон розробив удосконалену концептуальну модель стратегування, що охоплює десять послідовно пов'язаних стадій — від запуску планувального процесу до підсумкової оцінки його ефективності. Центральне місце в його підході посідає виявлення та аналітичне опрацювання стратегічних проблем, причому дослідник підкреслює важливість їх точного формулювання та визначення пріоритетності. Запропонована методика спирається на комплекс застосовуваних інструментів аналізу, серед яких SWOT-аналіз, аналіз зацікавлених сторін та методи сценарного прогнозування.

Інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності виступає визначальною рисою поточної стадії розвитку теорії стратегування. Це зумовило появу оновлених підходів до оцінювання результативності стратегічних рішень, у межах яких враховуються не лише економічні показники, а й соціальні та екологічні ефекти. Науковий дискурс вимагає переосмислення стандартних критеріїв успіху планування, орієнтуючись на екологічну стійкість, соціальну справедливість та перспективну життєздатність управлінських рішень.

Еволюція теоретичних засад стратегування актуалізує потребу у новому тлумаченні ключових управлінських категорій. Поняття «стратегія» поступово розширює свій зміст, охоплюючи не лише формування довгострокового бачення та програм дій, а й механізми організаційної адаптації, процеси інституційного навчання та розвитку ключових компетенцій. У сфері регіонального розвитку стратегія постає як комплексне, багатовимірне утворення, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та просторові компоненти територіального поступу.

Категорія «розвиток» у площині стратегування зазнає глибинного переосмислення. Сучасні підходи трактують розвиток не лише як кількісне зростання, а як комплекс якісних перетворень у соціально-економічних

системах, що сприяють підвищенню їх стійкості, гнучкості та здатності до адаптації. Визначальною сьогодні є концепція сталого розвитку, яка формує комплексну систему стратегічних орієнтирів, поєднуючи економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість.

У сучасному концептуальному апараті стратегування поняття «регіон» набуває розширеного трактування. Регіон функціонує не тільки як адміністративно-територіальний елемент, а презентує собою багатовимірну соціально-економічну систему, яка характеризується внутрішньою динамікою, специфічними загрозами та особливими можливостями для зростання. У цьому контексті дедалі більшої ваги набувають категорії інноваційних регіональних систем, кластерних утворень та мережевої логіки взаємодій.

Сучасне стратегування оперує понятійними конструкціями, що відображають інституціональну сутність процесів планування, розширюючи його категоріальний апарат. Такий підхід дає змогу глибше осмислити механізми формування, еволюції та трансформації практик стратегування, а також визначити значущість формальних і неформальних інституцій для забезпечення його результативності. Особливої ваги набувають категорії, пов'язані з системними змінами та інноваціями, які є ключовими чинниками підвищення адаптивності та модернізації системи стратегічного управління.

Глобальні трансформації спричиняють поступове розширення категоріального апарату стратегування, що вимагає включення понять, які фіксують нові закономірності та тренди: кліматичні зміни, енергетичний перехід, циркулярна економіка, соціальна інклюзія. Уведення таких понять забезпечує повніше осмислення комплексних викликів сучасного регіонального розвитку.

Система стратегування регіонального розвитку є складною архітектурою взаємопов'язаних підсистем і функціональних блоків, що забезпечують узгоджений і цілеспрямований розвиток територій. Її ефективність зумовлюється здатністю інтегрувати різні інституційні рівні,

інформаційні потоки, функції управління та стейкхолдерів у єдину логіку стратегічного впливу.

Стратегування спирається на низку ключових підсистем: діагностичну, інтерактивну, ціннісну та обмежувальну. Діагностична підсистема забезпечує моніторинг і вимірювання показників; інтерактивна створює механізми для комунікації, навчання та адаптації; ціннісна визначає пріоритети; обмежувальна формує регуляторні норми. Узгодженість цих підсистем забезпечує функціональну цілісність стратегування.

Структурна складність системи обумовлена необхідністю координації між різними рівнями. Це потребує розвитку механізмів вертикальної та горизонтальної інтеграції. Важливою умовою є якість інформаційно-аналітичного забезпечення, адже стратегічні рішення залежать від точності та оперативності даних.

Сучасні підходи акцентують увагу на ціннісно-орієнтованому характері стратегування, яке має бути спрямоване на створення публічної цінності. Гнучкість структур, адаптивність до зовнішніх змін, ефективна комунікація та здатність до інновацій стають критично важливими вимогами.

Принципи сучасного стратегування трансформуються у зв'язку зі зростанням складності соціально-економічних систем. Планування перетворюється з лінійного процесу на безперервний цикл навчання, коригування та адаптації. Залученість стейкхолдерів підвищує легітимність та якість стратегічних рішень.

Еволюція стратегування супроводжується посиленням ролі проактивності. Оцінка ефективності зміщується від кількісних показників до комплексної оцінки довгострокових наслідків.

Часовий аспект стратегування передбачає узгодженість між коротко-, середньо- та довгостроковими горизонтами. Сценарне планування забезпечує готовність до різних варіантів майбутнього та зменшує вплив невизначеності.

Просторовий вимір стратегування потребує узгодженості рішень між рівнями управління та врахування функціональних взаємозв'язків між

територіями. Трансформація взаємовідносин стейкхолдерів зумовлює перехід від моделі «суб'єкт – об'єкт» до динамічних ролей.

Інтеграційні механізми є ключовими для забезпечення цілісності стратегування. Вони охоплюють координацію між секторами, рівнями, горизонтами. Цифрові технології підсилюють такі механізми, забезпечуючи прозорість, участь громадськості та доступ до даних. Інтеграція включає узгодження стратегічних документів, ресурсне планування, моніторинг та адаптацію.

Умовою функціонування інтеграційних механізмів є розвиток інституційної структури: координаційних органів, мережових форм взаємодії, процедур комунікації. Важливою частиною є ресурсна інтеграція — узгоджений розподіл фінансових, людських та інформаційних ресурсів.

Ієрархічність системи має ґрунтуватися на структурованості та мережовій гнучкості. Когерентність між рівнями управління, секторами та часовими горизонтами є умовою стабільного розвитку. Інформаційні потоки, зворотний зв'язок та узгодженість політичних циклів із довгостроковими цілями формують основу ефективного стратегічного управління.

Узагальнюючи, стратегування регіонального розвитку постає як динамічна, багатовимірна та адаптивна система, що інтегрує просторові, часові, інституційні та функціональні компоненти. Його ефективність визначається здатністю реагувати на невизначеність, координувати інтереси стейкхолдерів та забезпечувати стійкість регіональних систем.

## **1.2. Особливості стратегування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів**

Стратегування розвитку регіону передбачає критичного осмислення природи та характеру глобальних викликів, оскільки вони детермінують умови та формують потенційні можливості для просторово-територіального розвитку. Сучасні глобальні виклики (такі як кліматичні зміни, технологічні

трансформації, геополітична нестабільність) мають комплексний характер, демонструють високий ступінь взаємозалежності та володіють істотним потенціалом впливу на траєкторії регіонального розвитку на різних адміністративно-територіальних рівнях (від локального до макрорегіонального).

У фундаментальному дослідженні «Global Challenges and Regional Development» (2021) [59], Джозеф Е. Стігліц розкриває системний та комплексний характер сучасних глобальних викликів, що вимагає переосмислення підходів до стратегування. Ключовою характеристикою цих викликів, за Стігліцем, є їхня здатність генерувати складні ланцюги причинно-наслідкових зв'язків. Ці ланцюги транслиуються та проявляються на різних рівнях територіальної організації (наприклад, глобальна інфляція впливає на локальні ціни на ресурси). Теоретичний аналіз свідчить, що різні територіальні одиниці можуть демонструвати неоднакову чутливість та диференційовані реакції на ідентичні глобальні виклики. Ця ситуація вимагає відмови від шаблонних рішень на користь адаптованих та специфічних для кожного контексту (контекстуалізованих) підходів, які забезпечать ефективне інтегрування (приєднання) відповідних факторів у стратегування регіонального розвитку.

Регіональна стратегія має будуватися на розумінні складної взаємодії між різними категоріями глобальних викликів (таких як клімат, технології, демографія), а не просто на їхньому переліку. Марта Нуссбаум у своєму дослідженні «Global Risks and Local Responses» (2020) [54] підкреслює комплексну взаємодію між ключовими типами викликів — економічними, соціальними, екологічними та технологічними. Вона демонструє, як ці категорії взаємно посилюють одна одну, створюючи ефект мультиплікації ризиків. Наприклад, екологічні виклики можуть призводити до соціальних міграційних проблем, які, своєю чергою, створюють економічні навантаження. Необхідність глибокого стратегічного аналізу визначається потребою ідентифікувати усі причинно-наслідкові зв'язки – як безпосередні,

так і опосередковані – між глобальними викликами та динамікою регіонального розвитку. Щоб реагувати адекватно, необхідно імплементувати аналітичні інструменти та методи, які дозволять кількісно і якісно оцінити всю складність взаємозв'язків між різними факторами.

За умов посилення глобальної непередбачуваності, критичної ваги набуває адаптивна здатність регіональних систем до ефективного реагування на нові виклики та загрози. У праці «Adaptation to Global Challenges» (2022) [49] Девід Гелд (David Held) послідовно аналізує процеси формування адаптивного потенціалу територій в умовах тривалих глобальних трансформацій. Адаптивна здатність тут розглядається як вбудована властивість регіону змінювати свою структуру та функціонування для підтримки життєздатності під впливом зовнішніх потрясінь.

Класифікація та стратегічне осмислення глобальних викликів вимагає критичного розуміння їхньої часової динаміки. Пол Р. Кругман у дослідженні «Temporal Dynamics of Global Challenges» (2019) [51] аналізує еволюцію різних типів викликів у часі та їхнє втручання з різними часовими горизонтами стратегічного регіонального розвитку (коротко-, середньо- та довгостроковими). Він акцентує, що особливої уваги потребує прогнозування та аналіз довгострокових наслідків глобальних викликів. Недостатнє врахування цих перманентних та кумулятивних впливів може суттєво підірвати стратегічні перспективи та сталий розвиток територій. Отже, довгострокове стратегування є вимогою для забезпечення стійкості регіонів перед обличчям глобальних трендів, що розгортаються.

Аналіз просторового виміру глобальних викликів відіграє особливу роль у їхньому комплексному розумінні та стратегуванні. Саскія Сассен у дослідженні «Spatial Aspects of Global Challenges» (2021) [55] розкриває, як різні категорії викликів (наприклад, нерівність, міграційні потоки, цифровізація) маніфестуються та проявляються у просторі, впливаючи на територіальну організацію суспільства. При цьому критично важливим є врахування не лише безпосередніх просторових ефектів (наприклад,

концентрація чи розсіювання економічної діяльності), але й довгострокових, стійких змін у просторовій структурі регіонального розвитку. Ці зміни можуть трансформувати функціональні зв'язки та ієрархію між територіальними одиницями, що вимагає переосмислення територіальних стратегій та політики просторового планування.

У світлі сучасних екологічних викликів особливо важливим стає усвідомлення тісного зв'язку між глобальними кліматичними змінами та локальними проблемами довкілля. Стратегічний аналіз передбачає врахування не лише прямих екологічних наслідків, а й їхніх непрямих ефектів, що позначаються на соціально-економічному розвитку регіонів. Така багаторівнева взаємозалежність зумовлює необхідність створення та впровадження інтегрованих підходів до оцінювання й управління екологічними ризиками.

Технологічні чинники справляють специфічний вплив на динаміку регіонального розвитку, що проявляється у модифікації економічних структур і соціальних взаємодій. У цьому контексті критично важливим є усвідомлення не лише перспектив, які відкривають інноваційні технології, але й обмежень та загроз, асоційованих з їхньою імплементацією. До них належать проблеми цифрового розриву, забезпечення кіберзахисту та непередбачені соціальні ефекти технологічних зрушень.

Динаміка регіонального розвитку суттєво залежить від демографічних трансформацій, що мають комплексну природу. При оцінці їхнього впливу необхідно брати до уваги як метричні (кількісні), так і структурні (якісні) показники. До першочергових питань належать ефекти старіння населення, міграційна мобільність та перерозподіл робочої сили. Подолання цих викликів потребує впровадження перспективних адаптаційних стратегій.

Глобальні економічні виклики швидко поширюються між регіонами завдяки їхній високій взаємозалежності. Для регіонального розвитку критично важливо оцінювати не лише прямі економічні ефекти, а й їхні

соціальні та політичні наслідки. Це вимагає посилення економічної стійкості та диверсифікації регіональних економік.

Соціокультурні виклики мають значний вплив на регіональний розвиток, формуючи ідентичність територій та рівень соціальної згуртованості громад. Ключове завдання полягає у встановленні балансу між збереженням місцевої культурної самобутності та потребою адаптуватися до глобальних культурних трендів. Це вимагає розробки ефективних механізмів культурної адаптації та інтеграції.

Дослідження чинників, які опосередковують вплив глобальних викликів на регіональний розвиток, виявляє комплексну мережу факторів. Саме ця мережа визначає специфіку та інтенсивність цього впливу на конкретні території. Важливо аналізувати не тільки прямі механізми дії, але й складні взаємозв'язки між різними чинниками, які можуть як посилювати, так і послаблювати загальну дію глобальних викликів.

Дослідження Деніела Єргіна «Global Forces and Regional Development» (2021) [60] є основоположним у розумінні механізмів перетворення глобальних викликів у регіональному масштабі. Автор демонструє пряму залежність між структурними характеристиками регіональної системи та її рівнем вразливості й адаптивністю до світових впливів. Водночас наголошується на особливій значущості інституційних факторів, які слугують регуляторною основою для регіональної адаптації.

Згідно з Ендрю Саєром («Scale and Impact of Global Challenges», 2020) [56], розуміння причинно-наслідкових зв'язків між глобальними викликами та регіональним розвитком неможливе без обліку часової та просторової диференціації їхнього впливу, особливо зважаючи на масштабування та якісну трансформацію цих впливів на регіональному рівні.

Сучасні процеси глобалізації істотно трансформують базову сутність стратегування регіонального розвитку. В умовах постійних змін і зростаючої взаємозалежності відбувається глибинне переосмислення традиційних підходів до планування. Це, у свою чергу, зумовлює потребу у формуванні

нових концептуальних моделей та впровадженні практичних інструментів стратегування, що здатні враховувати комплексність глобальних ризиків, посилення просторової та часової неоднорідності розвитку, а також необхідність підвищення стійкості й резильєнтності регіональних систем.

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 2.1. Оцінка інституційного забезпечення стратегування регіонального розвитку

Стратегування регіонального розвитку в Україні ґрунтується на всеосяжній нормативно-правовій архітектурі, що охоплює законодавчі акти різноманітних рівнів. Конституція України формує фундаментальні загальнодержавні принципи реалізації регіональної політики. Зокрема, вона закріплює непорушні принципи територіальної цілісності держави та необхідність забезпечення збалансованого і рівномірного розвитку всіх регіонів [10]. Деталізація цих положень міститься у статті 132, яка визначає, що територіальний устрій України базується на таких ключових засадах: єдність та цілісність території, гармонійне поєднання централізації та децентралізації у здійсненні державної влади, збалансований соціально-економічний розвиток, який обов'язково має враховувати унікальну специфіку кожного регіону (включаючи історичні, демографічні, екологічні та інші особливості) [10].

Центральне місце серед спеціалізованих актів посідає Закон України «Про засади державної регіональної політики» (від 05.02.2015 р. № 156-VIII) [18]. Цей нормативно-правовий документ встановлює всебічну регламентацію правових, економічних, соціальних та організаційних аспектів реалізації державної регіональної політики. Згідно зі статтею 3 Закону, головна мета державної регіональної політики полягає у формуванні сприятливих умов для: динамічного та збалансованого розвитку регіонів, досягнення соціально-економічної єдності держави. Кінцевим результатом цих зусиль має стати підвищення рівня життя населення та забезпечення єдиних соціальних стандартів для всіх громадян країни [18].

Закон України «Про засади державної регіональної політики» артикулює низку фундаментальних керівних принципів для ефективної реалізації політики, що включають нормативну відповідність, взаємодію, рівноправність, прозорість, ефективність управління, консенсус. Стаття 5 Закону [18] встановлює, що реалізація державної регіональної політики здійснюється на основі інтегрованої системи взаємопов'язаних документів стратегічного планування. Ця система має ієрархічну структуру та обов'язково включає наступні рівні: Національний рівень (Стратегія розвитку України (як вищий стратегічний орієнтир) та Генеральна схема планування території України (як основний просторовий документ). Регіональний та місцевий рівні (деталізовані схеми планування, які розробляються та впроваджуються на відповідних територіальних рівнях).

Державна стратегія регіонального розвитку України визначається як фундаментальний документ у сфері регіонального стратегування. Порядок його формування встановлено на законодавчому рівні, зокрема, статтею 8 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [18]. Цей стратегічний документ розроблений на семирічну перспективу і має на меті систематизацію та формалізацію ключових елементів регіональної політики, а саме:

- пріоритетні напрями державної регіональної політики (визначення головних сфер інтервенції).
- визначення траєкторії сталого розвитку регіонів та посилення механізмів міжрегіональної співпраці (акцентування на довгостроковій збалансованості).
- сформульовані, верифіковані цілі, завдання, етапи та інструментарій реалізації, які інтегрують програмні та прогностичні індикатори регіонального розвитку (забезпечення чіткої операціоналізації та вимірюваності).

На основі Державної стратегії регіонального розвитку (ДСРР) здійснюється формування регіональних стратегій розвитку та відповідних

планів заходів, спрямованих на їхню імплементацію. Ці документи функціонують як операційний інструментарій для досягнення цільових показників державної регіональної політики в межах окремих територіально-адміністративних одиниць, вимагаючи обов'язкового врахування їхньої специфічної регіональної (територіальної) ідентичності.

Стаття 9 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [18] визначає, що регіональні стратегії розробляються на період, ідентичний терміну дії ДСРР, і повинні забезпечувати синхронізацію та узгодженість із її засадничими положеннями.

Нормативно-правова база доповнюється Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» (2005) [27]. Цей акт імплементує правові, економічні та організаційні засади державної регіональної політики, зокрема, у сфері стимулювання розвитку та нівелювання депресивності територій. Зазначений документ визначає процедуру та критерії для класифікації територій як депресивних, а також окреслює комплекс заходів і специфіку формування цільових програм, спрямованих на їхнє стимулювання та подолання депресивного стану.

Імплементація державної регіональної політики, згідно зі статтею 5 Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» [27], здійснюється через розроблення та ратифікацію регіональних угод щодо регіонального розвитку. Сторонами цих угод виступають Кабінет Міністрів України (як центральний орган виконавчої влади) та обласні, Київська і Севастопольська міські ради (як представницькі органи місцевого самоврядування). Угоди укладаються на період, ідентичний терміну дії Державної стратегії регіонального розвитку, і передбачають синхронізований комплекс заходів центральних і місцевих органів влади. Цей комплекс включає заходи, спрямовані, зокрема, на стимулювання розвитку депресивних територій.

Серед ключових нормативно-правових актів в галузі стратегічного планування регіонального розвитку фігурує Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку

України» (2000 р.) [5]. Зазначений Закон закладає правові, економічні та організаційні основи щодо формування цілісної, інтегрованої системи документів прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку. Відповідна система охоплює як державу загалом, так і окремі галузі економіки та адміністративно-територіальні одиниці. Таким чином, вона виконує функцію структурної складової державного регулювання соціально-економічного розвитку.

Згідно з статті 4 Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [5], інтегрована система прогнозних і програмних документів економічного та соціального розвитку включає такі складові компоненти:

1. Прогнозна документація (макро- та секторальний рівні)

– Національний рівень. Прогнози економічного і соціального розвитку України, які охоплюють середньостроковий та короткостроковий періоди;

– секторальний рівень. Прогнози розвитку окремих галузей економіки, орієнтовані на середньострокову перспективу.

2. Програмні інструменти центрального рівня

– цільове програмування. Державні цільові програми (як інструменти реалізації пріоритетних завдань).

3. Регіональна прогнозно-програмна документація

– середньострокове планування (прогноз). Прогнози економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст.

– короткострокове планування (програма). Програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст.

Відповідно до положень пункту 3 Порядку [22], координацію розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України (ДСРР) здійснює Міністерство розвитку громад та територій. Процедура створення

Стратегія базується на принципах широкої міжвідомчої та багаторівневої взаємодії, забезпечуючи участь центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), обласних та Київської міської державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, а також інституцій громадянського суспільства (наукових та громадських організацій). Розроблення документа вимагає імперативного проведення публічних консультацій з усіма суб'єктами, інтереси яких зачіпає Стратегія. Це досягається, зокрема, через офіційне розміщення проєкту на вебсайті Мінрегіону для громадської експертизи та дискусії.

Можна констатувати, що нормативно-правова база стратегування регіонального розвитку в Україні є розгалуженою та охоплює різноманітні рівні й аспекти цього процесу. Втім, наявність значного обсягу законодавчих актів не усуває потреби в подальшому удосконаленні правового регулювання на регіональному рівні. Пріоритетними завданнями є: забезпечення інтегрованості та координації стратегічних і бюджетних документів, зміцнення позицій регіональних стратегій як ключових інструментів державної політики, а також запровадження ефективної системи моніторингу та оцінювання результативності стратегічного планування.

Успіх стратегування регіонального розвитку визначається якістю управлінської архітектури, яка забезпечує оптимальний склад суб'єктів, ясний розподіл їхніх функцій та дієві механізми взаємодії. В Україні організаційна структура цього процесу базується на взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, застосовуючи принцип субсидіарності [3]. Цей принцип передбачає делегування повноважень на найнижчий територіальний рівень, де вони можуть бути реалізовані з максимальною ефективністю.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [18], до ключових суб'єктів стратегічного планування на центральному рівні належать: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій та інші ЦОВВ, що

забезпечують реалізацію регіональної політики. Повноваження розподілені наступним чином:

- ВРУ встановлює засади політики, затверджує Державну стратегію та відповідний План заходів, здійснюючи законодавче регулювання.

- КМУ несе відповідальність за формування та реалізацію політики, розробку Стратегії та Плану заходів (з поданням на затвердження ВРУ), а також координацію діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади у сфері регіонального розвитку.

Відповідно до Положення [21], Міністерство розвитку громад та територій України є провідним органом у системі ЦОВВ, який забезпечує формування та реалізацію державної регіональної політики, політики у сфері розвитку місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою, а також здійснює координацію діяльності ЦОВВ у цій сфері. У сфері стратегічного планування до повноважень Мінрегіону належать: розроблення проєктів Державної стратегії та Плану заходів, координація роботи з підготовки регіональних стратегій, а також надання методичної та консультативної допомоги органам виконавчої влади.

На регіональному рівні до суб'єктів стратегічного планування належать обласні/районні державні адміністрації та обласні/районні ради, а також Верховна Рада та Рада міністрів АР Крим.

- Місцеві державні адміністрації (на підставі ст. 119 Конституції [10]) уповноважені забезпечувати виконання державних та регіональних програм соціально-економічного розвитку, звітувати про їхню реалізацію та формувати/виконувати відповідні бюджети.

- Обласні та районні ради (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» [25]) мають повноваження затверджувати програми соціально-економічного розвитку та цільові програми на відповідних територіях, а також здійснювати контроль через заслуховування звітів про їх виконання.

Суттєві трансформації в організаційній структурі стратегічного планування регіонального розвитку відбулися внаслідок реформи децентралізації, розпочатої у 2014 році. Центральною її ланкою стало формування спроможних територіальних громад шляхом добровільного об'єднання та делегування їм значного обсягу повноважень, ресурсів і відповідальності. Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [17], ТГ набули статусу первинного суб'єкта місцевого самоврядування. Як наслідок, стратегічне планування розвитку ТГ набуло пріоритетного значення як інструмент визначення довгострокових цілей та мобілізації ресурсів громади.

Організаційна архітектура системи стратегування регіонального розвитку в Україні сформована за участю органів державної влади (на центральному та регіональному рівнях), органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Ефективність цієї системи безпосередньо залежить від раціонального розподілу функцій і повноважень між суб'єктами планування, а також від забезпечення належної взаємодії та координації їхньої діяльності. В цьому контексті, функціональний аналіз суб'єктів стратегічного планування набуває важливого значення. Його проведення дозволяє:

- встановити роль та позицію кожного суб'єкта в загальній системі;
- оцінити їхню потенційну спроможність до виконання покладених завдань;
- ідентифікувати проблемні аспекти та намітити шляхи удосконалення їхньої діяльності.

Взаємодія між центральними органами влади (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій України та інші ЦОВВ) та територіальними структурами (обласні й районні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування) формує інституційну основу регіонального планування. Кожен із цих суб'єктів

реалізує специфічний набір функцій, визначений його законодавчою компетенцією.

Верховна Рада України, як орган законодавчої влади, несе основну відповідальність за встановлення правової бази державної регіональної політики та стратегічного планування.

Конституція України (п. 6 ст. 85 [10]) надає ВРУ повноваження затверджувати загальнодержавні програми різного спрямування (економічні, соціальні, екологічні тощо).

Закон «Про засади державної регіональної політики» (ст. 8 [18]) деталізує її роль: ВРУ визначає засади політики, схвалює Державну стратегію регіонального розвитку та відповідний План заходів (маючи 30 днів на розгляд проєктів, поданих КМУ), а також здійснює контроль за їхньою реалізацією, формуючи при цьому конституційно-правову базу регіоналістики.

Як вищий орган у системі виконавчої влади, КМУ несе відповідальність за формування і впровадження державної регіональної політики. Він також відіграє ключову роль у налагодженні дієвої взаємодії центральних, місцевих органів влади та ОМС щодо питань соціально-економічного розвитку.

Закон «Про Кабінет Міністрів України» [24] наділяє Уряд повноваженнями розробляти програми та проводити регіональну та інвестиційну політику в масштабах держави.

У сфері стратегічного планування КМУ уповноважений [18]:

- розробляти та подавати на затвердження ВРУ Державну стратегію регіонального розвитку;
- затверджувати План заходів з її реалізації;
- встановлювати порядок розроблення та виконання регіональних стратегій розвитку;
- координувати діяльність центральних органів виконавчої влади щодо підготовки та виконання регіональних стратегій.

Втілення державної регіональної політики забезпечується Міністерством розвитку громад та територій України, яке, відповідно до своїх повноважень, розробляє Державну стратегію регіонального розвитку та відповідний План заходів. Воно також координує створення регіональних стратегій розвитку та відповідних планів дій, надає методичну й консультаційну підтримку щодо стратегічного планування на регіональному й місцевому рівнях. Ключовим завданням Мінрегіону є моніторинг та оцінювання виконання Державної і регіональних стратегій, а також розробка пропозицій щодо коригування їхніх цілей відповідно до динаміки зовнішніх та внутрішніх умов [21].

Долучення інших центральних органів виконавчої влади до стратегічного планування відбувається через секторальні державні цільові програми, що фокусуються на проблемах промисловості, агросектору, інфраструктури, соціальної сфери тощо. Це забезпечує інтеграцію регіональних пріоритетів у загальнодержавні програми економічного і соціального розвитку [23].

На регіональному рівні стратегічне планування є спільною функцією місцевих органів виконавчої влади (ОДА/РДА) та органів місцевого самоврядування (рад різних рівнів).

Місцеві державні адміністрації [26] відповідають за виконання законодавчої бази та актів центральної влади, а також за реалізацію делегованих повноважень. У контексті стратегічного планування ОДА/РДА виконують такі ключові функції: розробка проєктів регіональних стратегій і планів заходів, забезпечення їхньої практичної реалізації, а також моніторинг і оцінка результатів, про які вони звітують як Міністерству розвитку громад та територій, так і відповідним обласним чи районним радам.

Органи місцевого самоврядування, які виступають представниками спільних інтересів територіальних громад, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [25], здійснюють затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних

адміністративно-територіальних одиниць, а також цільових програм, забезпечуючи їх виконання.

В умовах реформи децентралізації посилюється роль стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад, які отримали розширені повноваження та фінансові можливості. ОМС уповноважені [14] розробляти та затверджувати Стратегії розвитку громади, забезпечувати їхню реалізацію, проводити моніторинг та оцінювання результативності виконання стратегічних завдань, а також звітувати перед територіальною громадою.

Інститути громадянського суспільства (зокрема громадські організації, асоціації ОМС, наукові та незалежні аналітичні центри) виконують значущу функцію у стратегічному плануванні регіонального розвитку. Вони долучаються до розроблення стратегій шляхом проведення досліджень, надання експертних висновків, а також участі у консультаціях і громадських обговореннях. Залучення громадськості [32] забезпечує репрезентативність інтересів різних соціальних груп, підвищує прозорість та підзвітність органів влади, що є критичним для досягнення суспільного консенсусу стосовно пріоритетів регіонального розвитку.

Незважаючи на формально чіткий розподіл функцій і повноважень між суб'єктами стратегічного планування, практична реалізація процесу в Україні виявляє систематичні проблеми, які знижують його результативність. Ці проблеми [1] пов'язані передусім із слабкою координацією між центральними та місцевими органами, відсутністю ефективних механізмів узгодження стратегічних пріоритетів усіх рівнів, а також комунікаційними труднощами та дефіцитом своєчасної і достовірної інформації.

Саме тому якість інформаційно-аналітичного забезпечення є критичним чинником ефективності. Воно охоплює повний цикл роботи з даними: збір, систематизацію, аналіз, інтерпретацію інформації про регіональні тенденції, а також прогнозування та моделювання сценаріїв. Наявність якісних аналітичних даних необхідна для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень, коректного визначення стратегічних цілей та ефективного моніторингу й оцінювання виконання програм.

## **2.2. Аналіз впливу глобальних викликів на розвиток Хмельницької області**

Сучасні глобальні виклики, що охоплюють зміну клімату, пандемії, економічні кризи, геополітичні конфлікти, міграційні процеси та технологічні зрушення, чинять значний вплив на динаміку регіонального розвитку та територіальних громад як на рівні окремих областей, так і в межах України в цілому. Варто зазначити, що регіони демонструють диференційовану чутливість та адаптивність до зовнішніх загроз і шок-факторів. Ця варіативність детермінована специфікою їхньої економічної структури, рівнем соціальної та екологічної стійкості, інституційною спроможністю та ресурсним забезпеченням.

У цьому контексті, критично важливим завданням є оцінка вразливості регіону до глобальних викликів. Така оцінка є необхідною передумовою для формування ефективних стратегій і політик, спрямованих на підвищення їхньої резильєнтності (здатності до відновлення та протидії) в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Концепт стійкості (резистансу) фокусується на здатності системи підтримувати свою функціональність та структуру при зовнішньому тиску. З іншого боку, вразливість відображає ступінь її чутливості до негативних наслідків, які можуть бути викликані конкретними небезпеками, ризиками або стресовими факторами. Вразливість інтегрує три ключові компоненти [52]:

1. Схильність до ризиків (Exposure);
2. Чутливість до впливу (Sensitivity);
3. Адаптаційна спроможність (Adaptive Capacity).

Інтегральне визначення цих аспектів дає змогу встановити комплексний рівень вразливості регіону до зовнішніх викликів.

Проблема оцінювання вразливості регіону набула особливої актуальності внаслідок низки тривалих кризових явищ та шок-факторів, які вимагають забезпечення стійкості та безпеки їхнього розвитку. До цих факторів належать:

- тривала економічна криза;
- геополітичні події: анексія Криму та бойові дії на Донбасі;
- глобальні пандемії: зокрема COVID-19.

Значна диференціація регіонів за ступенем впливу цих загроз детермінувала необхідність розробки методичних підходів та індикаторів для діагностики їхньої вразливості. Ці підходи повинні враховувати специфіку соціально-економічного, екологічного та безпекового становища відповідних територій.

В Україні вже наявний певний досвід у цьому напрямі. Вітчизняні науковці та експерти запропонували низку методик оцінювання вразливості регіонів як до загальних, так і до специфічних ризиків.

Для кращого розуміння, науковці, розробляючи методичний підхід до оцінки вразливості регіонів України до економічної кризи, базували його на сукупності показників, які, як правило, характеризують:

1. Стійкість економічної структури регіону
2. Залежність від зовнішніх ринків
3. Спроможність фінансової системи та соціального сектору.

Оцінювання відбувається шляхом розрахунку нормованих значень для кожного показника, що зазвичай здійснюється методом мінімаксу. Ці нормовані значення потім агрегуються (об'єднуються) в інтегральний індекс вразливості регіонів.

Результати цієї діагностики дають змогу виокремити регіони, які демонструють найбільшу чутливість до кризових явищ. Зокрема, у

результатах цього конкретного дослідження Хмельницька область не була віднесена до категорії найбільш вразливих регіонів [44].

Методика оцінювання економічної вразливості регіонів України, розроблена фахівцями Міністерства розвитку громад та територій України, ґрунтується на ідентифікації ключових ризиків регіонального розвитку, серед яких провідними є експортна, боргова та фіскальна вразливість. Підхід передбачає сформовану систему індикаторів для аналізу цих ризиків у динаміці. Зокрема, експортна вразливість оцінюється за допомогою показників частки експорту товарів у ВРП, індексу концентрації експорту та коефіцієнта покриття імпорту експортом. Боргова вразливість вимірюється відношенням державного та гарантованого державою боргу до ВРП. Для визначення рівня фіскальної вразливості застосовуються такі індикатори, як частка трансфертів із державного бюджету в доходах місцевих бюджетів, рівень дотаційності місцевих бюджетів та обсяг податкового боргу. Сукупність отриманих значень дає змогу розрахувати інтегральний індекс економічної вразливості регіону, що відображає його схильність до впливу зовнішніх та внутрішніх фінансово-економічних шоків [45].

Особливої актуальності набуває питання оцінювання сприйнятливості регіонів до викликів і загроз, зумовлених військовою агресією російської федерації. Було визначено систему показників, що відображають рівень вразливості за ключовими категоріями: економічною (ступінь тінізації економіки, рівень зношеності основних засобів, залежність від енергоресурсів тощо), соціальною (показники бідності, соціальної напруженості, рівень довіри до органів влади), гуманітарною (етнічна та конфесійна структура населення, обсяги споживання російськомовного інформаційного контенту). На основі відхилень фактичних значень цих індикаторів від середньоукраїнських розраховуються індивідуальні та інтегральні індекси вразливості як за окремими категоріями, так і для регіону в цілому. Отримані результати дозволяють класифікувати регіони за рівнем

їх соціально-економічної вразливості до гібридних загроз і забезпечують підґрунтя для диференціації інструментів безпекової політики [47].

Наведені положення засвідчують, що оцінювання вразливості області до глобальних викликів потребує комплексного охоплення широкого спектра соціальних, економічних, екологічних та безпекових чинників із використанням як кількісних, так і якісних індикаторів, які відображають характер ризиків, ступінь чутливості регіону до їх впливу та його адаптивні можливості. Водночас універсальної методики такої діагностики не існує, оскільки її вибір визначається конкретними умовами, специфікою прояву загроз та аналітичними цілями — порівнянням регіонів, моніторингом динаміки вразливості або визначенням пріоритетних напрямів втручання.

Враховуючи динаміку зовнішнього середовища, аналіз регіональної вразливості має розглядатися як невід'ємний компонент стратегічного планування розвитку територій. Такий інтегрований підхід забезпечує не лише виявлення потенційних загроз, але й формування цільових заходів, спрямованих на зміцнення стійкості (резильєнтності) регіонів, що є ключовим фактором для ефективного функціонування в умовах хронічної невизначеності та прискорених кризових явищ.

Така позиція детермінована тим, що критичною передумовою забезпечення сталого розвитку та підвищення рівня соціально-економічного добробуту населення є інтегральна спроможність регіональних та локальних систем протистояти багатовекторним загрозам, ефективно мінімізувати їхні негативні наслідки та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У науковому дискурсі ця спроможність концептуалізується через поняття адаптивності, резильєнтності та стійкості регіональних систем. Вона визначається як здатність регіону відновлюватись після впливу стресових факторів, адекватно реагувати на системні трансформації, а також використовувати кризові ситуації як каталізатори для подальшої модернізації та прогресивного розвитку [42]. Наявний досвід дослідження адаптивності регіонів є фрагментарним. Для формування цілісного уявлення про

адаптивний потенціал регіональних систем критично необхідна розробка інтегрованих, багатовимірних підходів.

У тому числі, для вимірювання економічної стійкості регіонів України дослідниками було сформовано систему індикаторів, що відображають базові параметри функціонування регіональних економічних систем і визначають їхню здатність протидіяти кризовим явищам та забезпечувати подальше відновлення. До ключових економічних параметрів оцінки віднесено: загальний економічний розвиток (вимірюється показником валового регіонального продукту (ВРП) на одну особу ( $ВРП_{\text{особа}}$ ), що відображає загальну продуктивність та матеріальну базу території); структурна стійкість (аналіз галузевої структури економіки. Регіони з моноспеціалізацією (залежність від однієї-двох галузей) є більш вразливими до галузевих шоків); інвестиційна та інноваційна активність (оцінюється показником капітальних інвестицій на одну особу. Низький рівень інвестицій свідчить про обмежену спроможність до модернізації та відновлення виробництва, що підвищує вразливість). Проведення розрахунку інтегральних індексів за період 2008-2020 рр. дозволяє визначити тенденції в динаміці економічної стійкості, ідентифікувати найбільш/найменш стійкі регіони та виявити структурні чинники (параметри), які найбільше впливають на цю стійкість [44].

У соціальному вимірі адаптивність області та територіальних громад значною мірою зумовлюється рівнем розвитку людського капіталу, ступенем соціальної згуртованості, рівнем громадянської активності та довірою населення до інститутів влади. Сукупність цих чинників підсилює колективну спроможність місцевих спільнот пом'якшувати вплив зовнішніх шоків, мобілізувати необхідні ресурси для подолання негативних наслідків, а також формувати середовище співпраці й взаємної підтримки.

Експерти Програми розвитку ООН (ПРООН) запропонували методіку для розрахунку Індексу соціальної стійкості регіонів України [53]. Цей індекс інтегрує три основні блоки показників (табл. 2.1), що дозволяє комплексно

оцінити здатність регіону протистояти соціальним викликам та відновлюватися після них.

Таблиця 2.1

## Ключові показники Індексу соціальної стійкості регіонів України

Соціально-демографічні характеристики	Стан соціальної інфраструктури	Якість соціального капіталу
Ключові показники		
Щільність та природний приріст населення.	Забезпеченість закладами освіти	Кількість громадських організацій, благодійних фондів, творчих спілок
Міграційний баланс	Забезпеченість закладами охорони здоров'я	Рівень участі у місцевих виборах (як індикатор залученості громадян)
Демографічне навантаження Рівень урбанізації	Забезпеченість закладами соціального захисту	

Примітка. Сформовано на основі джерела [53].

За значеннями цього індексу, найвищий рівень соціальної стійкості продемонстрували міста Київ і Севастополь, а також Харківська, Львівська та Одеська області.

На противагу цьому, регіони, подібні до Хмельниччини, були визначені як менш адаптивні до соціальних викликів, що свідчить про їхню відносно нижчу здатність протидіяти стресам у соціальній сфері.

Екологічна стійкість регіону визначається його здатністю мінімізувати вплив загроз (природних, техногенних) і забезпечувати раціональне природокористування. Ця адаптивність оцінюється за низкою ключових індикаторів, які охоплюють забруднення довкілля, управління відходами, збереження біорізноманіття, ефективність використання ресурсів та екологічну свідомість населення. За оцінками Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, у 2020 році Хмельницька область не належала до групи регіонів з найвищим рівнем екологічної стійкості [50].

Для всебічної діагностики адаптивності регіональної системи необхідно враховувати не лише стан окремих її підсистем — економічної, соціальної, екологічної та інституційної, — а й оцінювати характер їх взаємодії та синергійний ефект у забезпеченні стійкого розвитку територій. Показовим у цьому контексті є підхід, запропонований європейськими дослідниками в межах проєкту Espron, де інтегральний індекс резильєнтності формується на основі великих даних. Він охоплює 75 індикаторів, що відображають різні виміри регіональної стійкості, зокрема відкритість і взаємопов'язаність економіки, інноваційний та креативний потенціал, інклюзивність ринку праці, якість врядування, рівень соціального капіталу тощо [57].

Такий підхід дає можливість оцінити інтегральний адаптивний потенціал регіону як результат взаємного посилення його внутрішніх ресурсів і спроможностей. В українських умовах практика обчислення узагальненого індексу резильєнтності регіонів наразі залишається обмеженою. Це зумовлено як низкою методологічних труднощів — необхідністю узгодження різнорідних систем показників і одиниць їх вимірювання, — так і нестачею повноцінної інформаційно-статистичної бази у регіональному розрізі. Незважаючи на складність комплексного оцінювання, вітчизняні аналітичні центри вже здійснили перші спроби розробки інтегрального індикатора стійкості.

Оцінка резильєнтності регіонів України може здійснюватися за моделлю Індексу, розробленого Інститутом суспільно-економічних досліджень (ІСЕД). Цей індекс розроблений для комплексної оцінки адаптивного потенціалу регіонів і охоплює три ключові виміри: економічний аспект; соціальний аспект; безпековий аспект.

Індекс резильєнтності базується на 24 показниках, які розподілені рівномірно (по 8 показників на кожен із трьох зазначених вимірів). Така багатокomпонентна структура дозволяє детально діагностувати сильні та слабкі сторони адаптивного потенціалу кожного регіону.

Апробація цієї методики, здійснена на основі даних за 2021 рік, виявила значну регіональну диференціацію за рівнем резильєнтності:

- найвищий рівень резильєнтності продемонстрували: м. Київ, Дніпропетровська та Київська області.
- найнижчий рівень було зафіксовано у: Чернівецькій, Луганській та Кіровоградській областях.

Хмельницька область за цим рейтингом зайняла середню позицію, що свідчить про помірний, проте не найвищий, рівень її здатності протидіяти зовнішнім шокам та кризам.

Трансформаційні процеси, що розгортаються у регіонах України, характеризуються як складні, багатоаспектні та динамічні. Ці процеси охоплюють широкий спектр сфер життєдіяльності територій, починаючи від економічної та соціальної сфери і закінчуючи екологією та системами управління (врядування). Діагностика цих процесів є ключовим аналітичним інструментом. Вона дозволяє ідентифікувати основні тенденції, локалізувати проблемні зони та виявити потенційні точки зростання для області, що є критично важливим для формування ефективної регіональної політики в умовах актуальних глобальних викликів.

Динаміка капітальних інвестицій виступає критичним індикатором та проксі-змінною для оцінки інтенсивності трансформаційних процесів і перспектив модернізації регіональних економічних систем. За даними Державної служби статистики України, у 2021 році загальний обсяг капітальних інвестицій у регіонах України становив 508,2 млрд грн, демонструючи приріст на 7,2% порівняно з 2020 роком.

Незважаючи на загальне зростання, розподіл інвестиційних потоків між регіонами залишається вкрай нерівномірним (диспропорційним). Спостерігається висока просторова диспропорція у розподілі капітальних інвестицій: понад 50% від загальнонаціонального обсягу інвестиційних ресурсів акумулюється виключно у п'яти провідних регіонах, до яких належать м. Київ, Дніпропетровська, Донецька, Київська та Львівська

області. Водночас, частка Хмельниччини та більшості інших регіонів у загальнонаціональному обсязі інвестицій не перевищує 2-3%.

Виявлена висока концентрація інвестиційних потоків у вузькому колі економічних полюсів зростання є прямим свідченням низької атрактивності периферійних територій України для капіталовкладень. З огляду на необхідність забезпечення збалансованого регіонального розвитку, подолання окреслених диспропорцій потребує формування та реалізації активної державної політики, сфокусованої на: створенні сприятливого інвестиційного клімату у менш розвинених регіонах (зокрема, на Хмельниччині); розвитку інфраструктури; стимулюванні приватних інвестицій.

Трансформаційні процеси у регіонах тісно корелюють із розвитком людського капіталу. Згідно з позицією Грیشнової О. [46], у сучасних умовах якість людського капіталу стає ключовим фактором конкурентоспроможності як окремих регіонів, так і держави в цілому.

Як в Україні, так і, зокрема, на Хмельниччині, спостерігаються позитивні зрушення у сфері розвитку людського капіталу:

– зростання рівня освіти: рівень охоплення населення вищою освітою зріс з 31% у 2010 році до 37% у 2020 році.

– професійний розвиток: відбувається розвиток систем професійного навчання та підвищення кваліфікації.

– інноваційна активність: фіксується підвищення інноваційної активності працівників.

Незважаючи на позитивну динаміку, повноцінний розвиток та ефективне використання людського капіталу в регіонах України стримується низкою системних викликів представлених у табл. 2.2.

Подолання цих системних проблем вимагає комплексних зусиль та координації між ключовими стейкхолдерами: державою, регіональною владою, закладами освіти та роботодавцями.

Таблиця 2.2

**Основні фактори, що стримують розвиток людського капіталу в  
регіонах України**

Категорія проблеми	Характеристика	Наслідки для регіональної економіки
Міграційні процеси	Відтік кваліфікованого людського капіталу (як міжнародна, так і внутрішня міграція до економічно потужних центрів)	Дефіцит висококваліфікованих кадрів, зниження інноваційного потенціалу
Структурний дисбаланс	Диспропорція між структурою підготовки фахівців у закладах освіти та актуальними вимогами регіональних ринків праці	Структурне безробіття (наявність безробітних фахівців і одночасний дефіцит кадрів в інших секторах)
Рівень оплати праці	Низька конкурентоспроможність заробітної плати, особливо в бюджетній сфері більшості регіонів	Низька привабливість працевлаштування, стимулювання трудової міграції та «вимивання» кадрів у приватний чи столичний сектор
Недостатній розвиток навичок	Дефіцит сучасних ключових компетенцій, зокрема у сфері цифрових технологій та іноземних мов	Обмеження можливостей для модернізації виробництва, зниження конкурентоспроможності регіональних підприємств на міжнародному ринку

Примітка. Сформовано автором.

Реформа децентралізації є ключовим трансформаційним процесом в Україні. Вона сприяла створенню 1469 спроможних територіальних громад (ТГ), з яких 60 знаходяться на Хмельниччині. Ці громади отримали більше повноважень і ресурсів, що значно зміцнило фінансову основу місцевого самоврядування. Зокрема, на Хмельниччині децентралізація забезпечила безпрецедентне посилення фінансової спроможності місцевої влади. Загальна частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті (з урахуванням субвенцій та субсидій) зросла до 52%, що стало історично високим показником у порівнянні з дореформним періодом. Спостерігається стійка позитивна динаміка податкових надходжень до місцевих бюджетів громад: лише за перші 9 місяців 2025 року до місцевих бюджетів Хмельниччини надійшло 10,3 млрд грн., це на 1,6 млрд грн (або на 18,8%) більше, ніж за аналогічний період попереднього року; 2019 рік - надходження зросли на 1 млрд грн порівняно з попереднім 2018 роком. Ці дані підтверджують зростання фіскальної бази та економічної активності на місцевому рівні. Водночас,

необхідно підкреслити, що процеси децентралізації залишаються незавершеними і потребують подальшого інституційного та фінансового вдосконалення для досягнення максимальної ефективності та стійкості територіальних громад. Незважаючи на значні успіхи, процеси децентралізації в Україні стикаються з низкою ключових проблем, які вимагають законодавчого та інституційного врегулювання:

1. нечітке розмежування повноважень;
2. недостатня фінансова спроможність;
3. слабкий розвиток міжмуніципального співробітництва;
4. низька якість управління.

Пандемія COVID-19 та інші глобальні виклики значно вплинули на вектор регіональних трансформацій. За даними міжнародних досліджень, ці зовнішні чинники прискорили ключові процеси: від цифровізації та переходу до віддалених моделей роботи до поглиблення соціальної нерівності та загострення існуючих регіональних проблем.

Вплив пандемії COVID-19 на соціально-економічні системи регіонів України був амбівалентним (неоднозначним). З одного боку, криза спричинила значне економічне падіння (особливо у сфері послуг, транспорту та торгівлі), що призвело до зростання безробіття та зниження доходів. З іншого боку, пандемія загострила системні проблеми в охороні здоров'я, соціальному захисті та освіті, а також виявила недоліки у комунікації між владою та громадянами. Пандемія також сприяла прогресивним змінам, зокрема розвитку електронної комерції та цифровізації. Тому діагностика інтегрального впливу глобальних викликів є критично необхідною. Висновки цієї діагностики слугуватимуть базою для коригування державної регіональної політики та розробки ефективних стратегій, спрямованих на усунення диспропорцій, реалізацію потенціалу та підвищення якості життя.

Наявний потенціал регіону є вирішальним для ефективної протидії глобальним викликам, оскільки він відображає здатність регіону мобілізувати ресурси та адаптуватися. Цей потенціал, по суті, є сукупністю

ресурсів, необхідних для сталого розвитку та підвищення резильєнтності в умовах криз. Ці ресурси охоплюють такі виміри: економічні (фінансові, виробничі потужності), соціальні (людський капітал), інфраструктурні (транспортна, комунальна, енергетична мережі), інноваційні (технології, науковий потенціал). Таким чином, комплексний регіональний потенціал є вирішальним фактором у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності.

Одним із самостійних викликів у процесі прогнозування регіонального розвитку в сучасних умовах є необхідність комплексного врахування глобальних загроз і кризових процесів, що суттєво впливають на можливі траєкторії поступу регіонів. Зокрема йдеться про такі чинники, як пандемія COVID-19, економічна рецесія, військова агресія РФ проти України, кліматичні трансформації та інші явища. Вказані фактори формують додаткові ризики та підвищують рівень невизначеності, змінюють усталені тенденції розвитку, зумовлюючи потребу у пошуку нових джерел економічного зростання й адаптації регіонів до швидкозмінних умов.

Для подолання окреслених проблем і підвищення результативності прогнозування регіонального розвитку в Україні необхідним є впровадження системного комплексу заходів, спрямованих на удосконалення методологічного, інформаційного та інституційного підґрунтя цього процесу. Зокрема, важливим є розвиток сучасних інструментів моделювання та аналізу даних, створення цілісної та узгодженої системи регіональної статистики, посилення координації й взаємодії між усіма суб'єктами прогнозної діяльності, а також інтеграція принципів адаптивного управління та сценарного підходу до практики стратегічного планування регіонального розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 3.1. Модернізація системи стратегування регіонального розвитку

Проведений у попередньому розділі аналіз функціональної ефективності поточної системи стратегування регіонального розвитку в Україні діагностував низку системних дисфункцій та методологічних недоліків, які критично знижують її спроможність досягати запланованих результатів та забезпечувати ефективну реалізацію регіональної політики.

Зважаючи на це, на часі постає завдання концептуального моделювання оновленої системи стратегування. Така модель має бути розроблена з урахуванням передового європейського та світового досвіду, актуальних викликів і трендів регіонального розвитку, а також специфічних умов і пріоритетів вітчизняної державної регіональної політики.

Обґрунтування запропонованої моделі стратегування передбачає проведення чіткої дефініції її мети, керівних принципів та ключових компонентів.

На наше переконання, стратегічною метою оновленої системи планування регіонального розвитку в Україні має стати забезпечення збалансованого та сталого розвитку регіонів. Досягнення цієї мети реалізується через такі напрями:

- ефективна мобілізація внутрішнього потенціалу регіонів;
- мінімізація міжрегіональних диспропорцій;
- підвищення конкурентоспроможності регіональних економік;
- поліпшення якості життя населення.

Ці процеси повинні ґрунтуватися на синхронізації загальнонаціональних, регіональних та місцевих інтересів та реалізовуватися в умовах широкого партнерства між органами влади, бізнес-середовищем та громадськістю (формат «Влада-Бізнес-Громадськість») [11].

Досягнення визначеної стратегічної мети вимагає імперативного дотримання низки фундаментальних принципів стратегічного планування. Серед них варто виділити такі основоположні засади:

- стратегічна орієнтація та цілеспрямованість. Фокусування на довгострокових пріоритетах та чітко визначених результатах.
- інтегрованість та координованість. Забезпечення горизонтальної (між секторами) та вертикальної (між рівнями влади) узгодженості планових документів.
- інноваційність та інтелектуалізація. Стимулювання впровадження новітніх технологій та використання знань для підвищення конкурентоспроможності.
- відкритість та партисипативність. Максимальне залучення всіх зацікавлених сторін до процесу розробки та реалізації стратегій.
- адаптивність та гнучкість. Здатність системи оперативно реагувати на змінні внутрішні та зовнішні умови (ризики та виклики).
- ефективність та результативність. Оцінка системи за співвідношенням витрат і досягнутих соціально-економічних ефектів.
- субсидіарність та децентралізація. Передача повноважень та відповідальності на найбільш низький ефективний рівень управління (місцевий).
- розумна спеціалізація та міжрегіональна співпраця. Виявлення унікальних конкурентних переваг регіонів та розвиток співробітництва між ними.
- сталість та збалансованість. Урахування економічного, соціального та екологічного аспектів розвитку у довгостроковій перспективі.
- демократичність та інклюзивність. Забезпечення рівних можливостей та врахування інтересів усіх соціальних груп при плануванні [11].

Відповідно до вищезазначених фундаментальних принципів, концептуальна модель модернізації системи стратегування регіонального

розвитку має інтегрувати (або охоплювати) такі основні компоненти (або структурні елементи). Ці компоненти, що формують органічну цілісність оновленої системи, візуалізовані на Рис. 3.1



Рис. 3.1. Концептуальна модель модернізації системи стратегування регіонального розвитку

Примітка. Складено автором.

Практичне запровадження цієї концептуальної моделі вимагає комплексної реалізації заходів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Ці заходи повинні охоплювати чотири ключові площини: правову, організаційну, методичну та фінансову.

Зокрема, першочерговим кроком у правовій площині є ухвалення спеціалізованого законодавчого акту (закону) про стратегічне планування регіонального розвитку.

Невід'ємною складовою модернізації системи стратегування регіонального розвитку в Україні є трансформація її інституційної архітектури відповідно до нових викликів та завдань державної регіональної політики, особливо в контексті реформи децентралізації влади.

Аналіз, проведений у попередньому розділі, продемонстрував, що чинна система інституційного забезпечення стратегічного планування не повною мірою корелює з принципами багаторівневого врядування (multi-level governance) і має такі ключові недоліки: нечіткий розподіл повноважень між різними рівнями управління; слабкий рівень координації діяльності центральних, регіональних та місцевих органів влади; недостатня інституційна спроможність суб'єктів регіонального розвитку.

З огляду на існуючі недоліки, реконфігурація інституційної архітектури системи стратегічного планування має передбачати низку суттєвих змін та інновацій.

По-перше, критично необхідним є законодавче розмежування та чітка дефініція функцій і повноважень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку. Це стосується органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на різних рівнях адміністративно-територіального устрою, при цьому імперативно має бути враховано принцип субсидіарності.

Зокрема, на загальнодержавному рівні необхідно сконцентрувати такі стратегічні функції:

1. Визначення концептуальних засад державної регіональної політики.
2. Розроблення та реалізація стратегічних документів національного рівня (таких як Державна стратегія регіонального розвитку України, Генеральна схема планування території України, державні цільові програми тощо).
3. Забезпечення координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань регіонального та просторового розвитку.

У контексті місцевого рівня, ключовими суб'єктами стратегічного планування визнаються органи місцевого самоврядування як базового, так і субрегіонального (районного) рівнів. Відповідно до ідеології реформи децентралізації, саме на цій ланці акумулюються первинні повноваження та фінансово-ресурсне забезпечення, необхідні для забезпечення розвитку

відповідних територій. Таким чином, сільські, селищні та міські ради та їхні виконавчі структури отримують прерогативу автономно розробляти та втілювати стратегії розвитку громад на основі місцевих пріоритетів та існуючих потреб. Водночас необхідною умовою є вертикальна інтеграція цих стратегій із положеннями регіональних планових документів та горизонтальна координація дій з іншими громадами і суб'єктами регіонального розвитку [35].

Другою ключовою умовою підвищення якості змістовного наповнення, так і легітимності прийнятих стратегічних рішень є забезпечення повноцінної участі всіх заінтересованих сторін (стейкхолдерів) на всіх етапах планувального процесу включаючи органи влади, бізнес-спільноту, громадськість та наукові кола, у процесі підготовки та ухвалення цих рішень. Для реалізації цього принципу необхідно імплементувати чіткі процедури та інституційні форми співробітництва стейкхолдерів на кожному етапі стратегічного планування.

Зокрема, з метою інституціоналізації механізму залучення стейкхолдерів, доцільним є створення на регіональному рівні спеціальних колегіальних органів, наприклад, Рад регіонального розвитку. До їхнього складу мають бути інтегровані представники ключових інституцій та секторів: обласних державних адміністрацій (ОДА), органів місцевого самоврядування (ОМС), бізнес-асоціацій, професійних спілок, наукових установ та громадських організацій. Ці ради наділяються функціями стратегічного управління та координації регіонального розвитку в межах визначених нормативно-правовими актами повноважень.

На місцевому рівні аналогічний функціонал можуть виконувати:

- постійні комісії місцевих рад з питань стратегічного планування та інвестицій;
- громадські ради та експертні групи при місцевих органах влади [12].

Третьою ключовою передумовою для досягнення високої ефективності стратегічного планування є створення та належне функціонування потужних

і високопрофесійних інституцій. Ці структури повинні бути відповідальними за інформаційно-аналітичний супровід (збір, обробка даних, прогнозування) та організаційне забезпечення всього планувального циклу.

У контексті забезпечення професійного організаційно-аналітичного супроводу стратегічного планування, провідна роль відводиться Агенціям регіонального розвитку (АРР). Ці структури, які функціонують як неприбуткові організації, створюються за ініціативи обласних та районних рад, а також територіальних громад. Основною місією АРР є практична імплементація (реалізація) державної регіональної політики на відповідних адміністративно-територіальних одиницях.

Нагальною імперативною вимогою для підвищення ефективності регіонального управління є посилення організаційної та експертної спроможності Агенцій регіонального розвитку (АРР), що має здійснюватися відповідно до кращих європейських практик. Крім того, критично важливою є експансія їхньої мережі на рівень територіальних громад для забезпечення децентралізованого та фахового супроводу розвитку на місцях. Зокрема, необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на:

- надання методичної підтримки та консультативного супроводу діяльності АРР з боку центрального органу виконавчої влади (Мінрегіону);
- налагодження ефективної співпраці між АРР різних регіонів та їхніми професійними асоціаціями на національному рівні;
- запровадження обов'язкової процедури погодження проєктів регіональних стратегій розвитку з АРР (що посилить їхню легітимність та експертну роль);
- диверсифікація та розширення джерел фінансування діяльності АРР [8].

По-четверте, критично важливим чинником інституційної спроможності системи стратегічного планування регіонального розвитку є забезпечення її професійними та вмотивованими кадрами – як у структурах публічної влади (державні службовці та посадові особи ОМС), так і в

неурядових організаціях (наприклад, APP). Це зумовлює нагальну необхідність запровадження багаторівневої та безперервної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Освітній процес повинен мати чітку орієнтацію на питання стратегічного планування та управління регіональним розвитком, включаючи використання сучасних освітніх технологій та адаптацію кращих зарубіжних практик стратегічного менеджменту [13].

Для підвищення результативності та гнучкості регіонального стратегічного планування, критично необхідне технологічне оновлення через впровадження сучасних інноваційних інструментів. Це дасть змогу не лише інкорпорувати глобальні суспільні тренди та використовувати можливості цифровізації, але й демократизувати процес стратегування, залучаючи широке коло заінтересованих сторін.

Імплементація зазначених методів у вітчизняну практику стратегічного планування вимагає як відповідних інституційних та нормативно-правових трансформацій, так і консолідованих зусиль щодо підвищення професійної компетентності управлінців регіонального та місцевого рівнів.

Стратегії смарт-спеціалізації (S3) є перспективним методом стратегічного планування, що набуває поширення в європейських країнах.

Цей підхід базується на ідентифікації та пріоритетному розвитку унікальних економічних галузей з високим інноваційним потенціалом. Його мета — забезпечити регіону конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів та компетенцій.

Процес розроблення S3 передбачає тісну взаємодію між регіональною владою, бізнес-спільнотою, науково-освітніми установами та громадянським суспільством.

Основні етапи S3 (стратегії смарт-спеціалізації) включають:

1. Комплексний аналіз регіональної економіки та її інноваційно-наукового потенціалу.

2. Пояснення пріоритетних сфер для цільових інвестицій.
3. Формування плану заходів, необхідних для розвитку визначених пріоритетів [43].

Іншим перспективним напрямом модернізації є застосування методів Форсайту при розробленні стратегій регіонального розвитку.

Форсайт — це систематичний процес передбачення (прогнозування) довгострокових трендів та потенційних викликів, які можуть суттєво вплинути на регіональний розвиток у майбутньому. Його основна мета — ухвалення виважених стратегічних рішень та мобілізація консолідованих зусиль стейкхолдерів.

Попри наявність національних Форсайт-досліджень, що розпочалися з 2015 року [37], регіональні органи в Україні використовують цей стратегічний інструмент надзвичайно рідко.

Включення окремих елементів Форсайту (SWOT, сценарії) до регіональних стратегій є формальним. Це недосконале використання не передбачає системного залучення експертів і стейкхолдерів, що знижує ефективність інструменту.

Для впровадження повноцінного Форсайту як фундаментальної основи стратегічного планування критично необхідним є:

1. Розроблення відповідної нормативно-методичної бази.
2. Підвищення інституційної спроможності регіональних органів влади та Агенцій регіонального розвитку (АРР) проводити такі дослідження.

Це вимагає застосування новітніх методик, до яких належать: форсайт-сесії, панелі експертів, розроблення сценаріїв та дорожніх карт, бенчмаркінг, бібліометричний аналіз, мережевий аналіз, симуляції, ігрові методи тощо. [40].

Технологічний прогрес, зокрема у сфері геоінформаційних систем (ГІС) та аналізу великих даних (Big Data), генерує нові можливості для оптимізації системи стратегічного планування.

Ця оптимізація передбачає застосування ІС-технологій для просторової агрегації, обробки, інтеграції та візуалізації даних, які є фундаментальними для комплексної оцінки потенціалу та прогностичного моделювання розвитку територій.

Крім того, технологія просторового аналізу Big Data (наприклад, даних від мобільних операторів, соціальних медіа, фінансових транзакцій) володіє значним потенціалом. Її можна використовувати для глибинного аналізу фактичної економічної активності, динаміки мобільності населення та шаблонів його споживчої поведінки на локальному рівні.

Ключовим вектором розвитку адаптивних механізмів планування є об'єднання принципів гнучкого управління (Agile) на регіональному та локальному рівнях.

Agile-методологія, широко апробована у сфері розроблення ПЗ та управління проектами, пріоритезує адаптивність, інклюзивність управлінського циклу. Як наслідок, планування трансформується у динамічний, результатно-орієнтований процес, що демонструє високу чутливість до оперативних коригувань стратегічного курсу [29].

Підвищення адаптивності стратегічного планування зумовлює необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного супроводу та систематизації зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).

Обов'язковою умовою для своєчасної діагностики трендів та прогностичного моделювання змін у зовнішньому середовищі є впровадження комплексного моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів.

Цей моніторинг має інтегрувати аналіз як кількісних показників офіційної статистики, так і верифікованої якісної інформації, отриманої з альтернативних джерел (соціологічні дослідження, експертні оцінки, великі дані (Big Data), технології штучного інтелекту).

Результати моніторингу підлягають регулярному поширенню та публічному обговоренню з представниками органів влади, бізнес-спільноти, академічного середовища та громадянського суспільства. Це необхідно з метою ідентифікації потенційних викликів та можливостей для оперативного коригування регіональних стратегій [4].

Особлива увага має бути приділена застосуванню діджиталізованих платформ та цифрових інструментів з метою експансії залученого потенціалу громадськості, особливо у частині забезпечення інклюзивності для осіб з обмеженими можливостями, у стратегічному плануванні.

Це охоплює: ініціювання онлайн-механізмів для агрегації пропозицій громадян щодо пріоритетів розвитку (за аналогією до громадських бюджетів); організацію віртуальних форумів та відеоконсультацій; візуалізацію прогресу стратегічних цілей за допомогою інтерактивних дашбордів.

Ключовою вимогою є системна інтеграція цих онлайн-інструментів в екосистему електронної участі та взаємодії влади з громадськістю в Україні. Необхідно гарантувати їхню ергономічність, безбар'єрність (доступність) та відповідний рівень кібербезпеки [12].

Ключовим напрямом модернізації системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є системне удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегічних документів і програм.

Окрім внутрішньої управлінської користі, регулярне публічне поширення результатів моніторингу та оцінки мультиплікує такі суспільні ефекти як підвищення підзвітності органів публічної влади, посилення громадського контролю за ефективністю використання бюджетних ресурсів, формування довіри суспільства до державної регіональної політики.

### **3.2. Механізми підвищення резильєнтності регіонального розвитку**

Концепція смарт-спеціалізації (S3) є ключовим стратегічним інструментом для посилення резильєнтності регіонального розвитку в контексті глобальних викликів та високого рівня невизначеності. Цей підхід, який набув значної організації та поширення у країнах Європейського Союзу протягом останнього десятиліття, передбачає ідентифікацію та селективну підтримку унікальних та пріоритетних видів економічної діяльності або галузей регіону, що характеризуються високим інноваційним потенціалом.

Таким чином, забезпечується формування стійких конкурентних переваг регіону як на національному, так і на міжнародному ринках. На відміну від традиційних векторів галузевої політики, смарт-спеціалізація фокусується на стимулюванні інноваційної активності та забезпеченні інклюзивності через залучення широкого кола регіональних стейкхолдерів (зокрема, суб'єктів підприємництва, науково-дослідних установ, освітніх закладів та інститутів громадянського суспільства) до процесу стратегічного планування та визначення пріоритетів.

Концептуальною основою смарт-спеціалізації є положення про те, що в умовах посилення глобальної конкуренції та дефіциту ресурсів регіони мають сфокусувати свою економічну діяльність на тих секторах, де вони володіють найвищим потенціалом, що ґрунтується на наявних знаннях, компетенціях, природних або інших специфічних активах. Ключовою особливістю є відмова від традиційного ієрархічного підходу до визначення пріоритетів. Натомість, пріоритетні сфери спеціалізації визначаються не централізовано (національними чи регіональними адміністративними органами), а формуються в результаті багаторазового та інклюзивного процесу, відомого як Підприємницьке відкриття.

Цей механізм партнерства, що передбачає структуровану взаємодію між суб'єктами бізнесу, науковою спільнотою та громадянським суспільством, сприяє глибшому розумінню специфічних регіональних потреб та можливостей. Результатом такої синергії є актуалізація знань про

інноваційні ніші та перспективні ринкові сегменти, а також генерація проривних ідей та проєктів, які забезпечують економічну трансформацію регіону [31].

Впровадження принципів Смарт-спеціалізації забезпечує низку системних переваг для регіонального розвитку, зображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік переваг для регіонального розвитку від впровадження принципів смарт-спеціалізації

Концентрація ресурсів	Позиціонування та конкурентоспроможність	Синергія інноваційної системи	Підвищення економічної резильєнтності
Концепція дозволяє оптимізувати використання обмежених фінансових, людських та технологічних ресурсів, спрямовуючи їх на розвиток стратегічно пріоритетних та унікальних секторів економіки. Це мінімізує ризик розпорошення інвестицій між численними низькопріоритетними ініціативами	смарт-спеціалізація сприяє чіткішому позиціонуванню регіону в контексті національного та міжнародного поділу праці. Це досягається через ідентифікацію та капіталізацію його інноваційних активів та диференційованих конкурентних переваг на глобальному ринку	Завдяки інклюзивному механізму EDP (Підприємницького відкриття), S3 долає фрагментарність регіональної інноваційної системи (PIC), забезпечуючи налагодження синергетичної та сталої взаємодії між усіма її ключовими учасниками (бізнесом, наукою, владою)	Акцент на ендегенних чинниках розвитку та цілеспрямована інноваційна диверсифікація економічної структури регіону збільшує її стійкість (резильєнтність) до впливу зовнішніх економічних шоків та кризових явищ

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [48].

Стратегії досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації наразі є обов'язковою умовою для забезпечення доступу регіонів Європейського Союзу до Структурних фондів ЄС у таких ключових сферах, як наукові дослідження, інноваційна діяльність, розвиток цифрової економіки та підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва (МСП).

Ця інституціоналізація підкреслює пріоритетність смарт-спеціалізацій як інструменту регіональної політики. Станом на 2022 рік, понад 200 європейських регіонів мали затверджені та чинні стратегії смарт-спеціалізації [58]. Ці стратегії слугували системним обґрунтуванням перспективних

векторів інноваційного розвитку територій та детермінували необхідний комплекс заходів державної підтримки для їхньої реалізації.

Концепція смарт-спеціалізації розглядається в Україні як критично важливий інструмент для підвищення конкурентоспроможності регіонів через розкриття їхнього ендogenous інноваційного потенціалу. Імплементация цієї концепції є інтегральною частиною виконання зобов'язань України в рамках Угоди про асоціацію з Європейським Союзом.

Правове та стратегічне підґрунтя для цього процесу забезпечується такими нормативно-правовими актами: Закон України «Про засади державної регіональної політики» [18] та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [19].

Для забезпечення ефективної імплементации концепції Смарт-спеціалізації (S3) в систему стратегічного планування регіонального розвитку України необхідна реалізація комплексного пакету взаємопов'язаних заходів (рис. 3.2) [38].

Розбудова ефективних регіональних інноваційних екосистем (PIE) є критично важливою умовою для посилення резильєнтності регіонів в контексті сучасних глобальних викликів. PIE являють собою динамічну сукупність організацій та інституцій, чия координована діяльність та синергетична взаємодія слугує каталізатором для ініціювання, генерації, модифікації та успішного масштабування інновацій у межах визначеної території.

Архітектура регіональних інноваційних екосистем охоплює широке коло стейкхолдерів, зокрема: приватний сектор (бізнес-структури); сектор знань (університети та науково-дослідні установи); інноваційна інфраструктура (як-от бізнес-інкубатори, технопарки, акселератори та центри трансферу технологій); фінансові інституції (інвестори); публічний сектор (регіональні органи влади). Ці учасники функціонують як єдиний

інтегрований організм, забезпечуючи вільний обмін та ефективно використання потоків знань, ресурсів та створюваних цінностей [30].



Рис. 3.2. Комплексний пакет взаємопов'язаних заходів для імплементації концепції Смарт-спеціалізації

Примітка. Сформовано автором.

Для ефективної розбудови регіональних інноваційних екосистем (PIE) в Україні необхідна консолідація та узгодження зусиль між публічною владою, приватним сектором, науковою та експертною спільнотами. Функція держави у цьому процесі є фасилітаційною та регулюючою. Вона полягає у: формуванні сприятливого правового поля та розробленні ефективних політик для підтримки інноваційної діяльності на регіональному рівні; стимулюванні

розвитку інноваційно орієнтованої інфраструктури (як-от технопарки, бізнес-інкубатори); посиленні кадрового потенціалу через освіту та підвищення кваліфікації; просуванні культури інновацій та підприємництва в суспільстві. Водночас, визначальною є проактивна позиція та ініціативність самих регіональних стейкхолдерів. Саме вони мають виступити головною рушійною силою інноваційних трансформацій. Їхня успішна діяльність вимагає згуртування навколо спільних стратегічних цілей регіонального розвитку, що має ґрунтуватися на принципах глибокої довіри та сталого партнерства.

В умовах зростаючої міжтериторіальної конкуренції за ресурси та під впливом глобальних викликів (зокрема, зовнішніх шоків), налагодження ефективної міжрегіональної співпраці є критично важливим механізмом для підвищення резильєнтності (здатності до відновлення та адаптації) регіонального розвитку.

Активізація міжрегіонального співробітництва як інструменту підвищення резильєнтності регіонального розвитку в Україні стикається зі значними системними перешкодами. Вони полягають у недостатньому рівні інституційної спроможності його суб'єктів, що проявляється, зокрема, у низькому рівні довіри між регіональними стейкхолдерами. Ефективне налагодження міжрегіональної співпраці ускладнюється низкою додаткових бар'єрів. До них належать відсутність структурованих майданчиків та механізмів, які забезпечували б ефективну комунікацію та узгодження інтересів між потенційними регіонами-партнерами та гостра нестача цільового фінансування, яке є критично необхідним для забезпечення спільної реалізації міжрегіональних проєктів та ініціатив. Ці два чинники мають прямий негативний вплив. Комунікаційний бар'єр призводить до того, що регіони часто не знають про потенційні можливості партнерства або не можуть ефективно домовитися про спільні цілі. Це спричиняє дублювання функцій та неефективне використання ресурсів. Фінансовий бар'єр перешкоджає переходу від декларативних намірів до практичної

імплементації масштабних спільних інфраструктурних, логістичних чи інноваційних проєктів. Для подолання цих перешкод необхідні інституціоналізація координації та формування цільових фінансових інструментів.

Для підвищення ефективності стратегічного та просторового планування критично важливим є інтеграція міжрегіонального співробітництва. Ця співпраця повинна ґрунтуватися на спільних інтересах і синергетичному використанні потенціалу регіонів-партнерів.

Міжрегіональна співпраця в Україні може бути перспективно розвинена у таких напрямках: інфраструктурні проєкти (транспорт, логістика), спільні інвестиції та інновації (на основі S3-принципів), туристичні маршрути та культурні індустрії, освітньо-наукова взаємодія та екологічні проєкти [16].

Формування ефективної системи управління ризиками є невід'ємною складовою забезпечення резильєнтності регіонального розвитку в умовах зростаючої невизначеності та зовнішніх загроз. Ризики регіонального розвитку визначаються як ймовірність настання несприятливих подій або процесів, які потенційно можуть негативно вплинути на досягнення цільових показників, пріоритетів та завдань, що детерміновані у стратегічних та програмних документах регіонального рівня. Для рівноцінного управлінського реагування необхідна класифікація, яка охоплює такі основні групи ризиків (табл. 3.2).

Ефективність функціонування системи управління ризиками прямо корелює зі ступенем повноти їхнього обліку та інтеграції на всіх ключових етапах стратегічного планування регіонального розвитку. Аналіз чинних регіональних стратегій в Україні демонструє суттєві прогалини у цьому процесі: ризики або повністю не ідентифіковані, або розглядаються поверхово та однобічно (як правило, фокус лише на економічних чи фінансових ризиках); часто відсутнє належне обґрунтування впливу та ймовірності настання ідентифікованих ризиків; бракує чіткого визначення

заходів та механізмів для мінімізації виявлених загроз. Інституційна невідповідність також є значним бар'єром. Підрозділи, функціонально відповідальні за управління ризиками, як правило, відсутні в організаційній структурі регіональних органів влади, які відповідають за реалізацію стратегій, або їхні повноваження не закріплені у відповідних положеннях про структурні підрозділи [6].

Таблиця 3.2

## Класифікація основних груп ризиків

Група ризиків	Приклади несприятливих подій
Економічні	Коливання кон'юнктури ринків, динаміка цін на ресурси, зміни валютних курсів
Фінансові	Дефіцит регіонального бюджету, зростання боргового навантаження, вплив капітальних інвестицій
Соціальні	Зростання рівня безробіття та бідності, посилення трудової міграції.
Техногенні	Аварії на виробничих об'єктах, руйнування критичної інфраструктури
Екологічні	Забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів, наслідки зміни клімату
Політичні	Внутрішня нестабільність, міжрегіональні або міжнародні конфлікти, загрози тероризму
Інформаційні	Кібератаки, дезінформаційні кампанії (інформаційно-психологічні операції)

Примітка. Сформовано автором.

У зв'язку з виявленими інституційними та методичними прогалинами, нагальною потребою є запровадження ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування регіонального розвитку. Цей підхід передбачає інтеграцію процесу управління ризиками в загальний цикл розроблення та реалізації регіональних стратегій і програм. Ключовими елементами такої інтеграції мають бути:

- проведення детального аналізу та мапування ризиків (*risk mapping*) на етапі підготовки стратегій. Це включає застосування таких методів, як SWOT- та PESTLE-аналіз, а також моделювання впливу зовнішніх викликів на індикатори розвитку регіону;

- вироблення альтернативних сценаріїв розвитку регіону, які ґрунтуються на різних комбінаціях та рівнях реалізації ризиків;
- визначення можливих превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків настання ризиків та чіткий розподіл відповідальності за їх виконання між суб'єктами регіональної політики;
- урахування ризиків при формуванні системи індикаторів моніторингу та оцінки реалізації стратегій, що дозволить оперативно відстежувати зміни та вживати корегувальні дії [36].

Питання економічної безпеки є визначальним пріоритетом у системі державної та регіональної політики, оскільки від нього залежить підвищення стійкості (резильєнтності) та адаптивності територіальних одиниць до внутрішніх та зовнішніх дестабілізаційних чинників. Економічна безпека регіону може бути інтерпретована як спроможність його економічної системи ефективно нейтралізувати вплив загроз, забезпечуючи при цьому безперерйне задоволення суспільних потреб і реалізацію соціально-економічних інтересів його мешканців. Для досягнення цього стану на регіональному рівні необхідно створити надійний комплекс інструментів для виявлення, превентивного усунення та мінімізації ризиків, що загрожують сталому розвитку. Реалізація цих механізмів повинна бути диференційована та базуватися на врахуванні унікальних специфічних характеристик кожної окремої території [34].

На сучасному етапі економічна безпека регіонів України перебуває під впливом низки системних загроз, які вимагають пріоритетної уваги в межах регіональної політики. Ці загрози включають поглиблення територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку, що зумовлене нерівномірністю розподілу ресурсного потенціалу та інвестиційної привабливості територій. Спостерігається зниження конкурентоспроможності базових секторів економіки регіонів через технологічну відсталість та високу енерго- і матеріалоємність виробництва. У соціально-демографічній сфері загрозливими є збільшення рівня безробіття

та зниження доходів населення внаслідок згортання підприємницької активності та кризових явищ, а також посилення трудової міграції працездатного населення, що спричиняє критичну втрату трудового потенціалу територій. Крім того, існують значні інфраструктурні та фінансові ризики. Фінансова система регіонів страждає від дисбалансів, спричинених нестабільністю доходів місцевих бюджетів та зростанням боргового навантаження. Нарешті, погіршення інвестиційного клімату та вплив іноземного капіталу є наслідком макроекономічної нестабільності та політичних ризиків [39].

Певні кроки до інституціоналізації економічної безпеки в Україні зроблені: у 2017 році Міністерством економічного розвитку і торгівлі було затверджено Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [20]. Методика містить уніфікований перелік індикаторів і порядок інтегральної оцінки за такими складовими, як виробнича, демографічна, енергетична, інвестиційно-інноваційна та фінансова безпека.

Для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діагностики стану економічної безпеки регіонів в Україні доцільним є запровадження на загальнодержавному рівні комплексного моніторингу відповідних загроз та індикаторів у регіональному розрізі.

Це стратегічне рішення має на меті створити уніфікований та систематичний підхід до оцінки стійкості територій, дозволяючи органам влади отримати актуалізовані та валідовані дані про стан економічної безпеки на рівні кожного регіону та своєчасно реагувати на виявлені дестабілізуючі чинники.

Для досягнення цілей комплексного моніторингу економічної безпеки регіонів пропонується розробити та затвердити окремий нормативно-правовий акт. Цей ключовий документ має чітко регламентувати здійснення моніторингу, забезпечуючи:

- детермінацію уніфікованої системи індикаторів економічної безпеки регіонів;

- чітке визначення джерел інформації та суб'єктів, відповідальних за збір, верифікацію та узагальнення даних;
- встановлення механізмів поширення інформації (комунікаційного забезпечення) та її обов'язкового врахування при ухваленні управлінських рішень.

Проведення моніторингу має здійснюватися на періодичній основі (щоквартально) профільними структурними підрозділами Мінекономіки, Мінрегіону та інших зацікавлених органів влади. Для забезпечення глибини аналізу та експертної валідації до цього процесу має бути передбачено залучення наукових установ. Ключовим елементом системи є публікація відповідних аналітичних звітів у відкритому доступі з метою забезпечення прозорості та підзвітності перед суспільством та регіональними стейкхолдерами [41].

Результати діагностики стану економічної безпеки мають бути інтегровані у процес стратегічного планування регіонального розвитку. Це забезпечить ризик-орієнтований підхід до формування регіональної політики. Зокрема, на етапі розроблення регіональних стратегій доцільно виконати такі кроки: проведення поглибленого аналізу тенденцій та прогнозування індикаторів економічної безпеки регіону; виявлення найбільш значущих ризиків та загроз сталому розвитку території; моделювання сценаріїв впливу цих загроз на загальний стан території.

Ефективна протидія деструктивному впливу чинників ризику на економічну безпеку регіонального рівня детермінується процесами системної модернізації та нарощування конкурентного потенціалу господарських комплексів. Реалізаційний етап передбачає запровадження інтегрованої промислової, інноваційної та інвестиційної політики. Ключовими інструментами при цьому є стимулювання розвитку сектора малого та середнього підприємництва, а також мотивація стратегічних інвестицій у пріоритетні галузі через надання системи податкових, митних, кредитних пільг та інших преференцій. Такі програми слугують інструментом для

синергетичного підвищення конкурентоспроможності та гарантування економічної безпеки регіональних економічних систем.

Загальна результативність зміцнення резильєнтності регіональної економіки критично залежить від консолідації зусиль та формування механізмів багаторівневого партнерства між усіма зацікавленими сторонами. Це передбачає скоординовану діяльність владних структур, підприємницького сектору, освітньо-наукових осередків та інститутів громадянського суспільства. Зазначена міжсекторальна кооперація слугує платформою для консолідації фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Така взаємодія спрямована на вирішення комплексних проблем розвитку, сприяє ефективному обміну досвідом і знаннями та забезпечує реалізацію інноваційних проєктів регіонального та місцевого значення на засадах партнерства та синергії. Ключовим інституційним механізмом забезпечення ефективної мережевої взаємодії в регіонах є формування спеціальних координаційних платформ. До їх числа належать такі типові організаційні форми, як Агенції регіонального розвитку (АРР), ресурсні центри, орієнтовані на громади, та інноваційно-соціальні хаби, які оптимізують процес співробітництва між секторами.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що еволюція концепцій стратегування відображає глибинну трансформацію управлінської парадигми — перехід від централізованих, лінійних і раціоналістичних моделей до адаптивних, мережевих та інституційно орієнтованих підходів. Простежено, що розвиток теорії стратегування зумовив розширення категоріального апарату, поглиблення розуміння ролі інституцій, часу й простору та посилення важливості проактивності, інновацій та залучення стейкхолдерів. Обґрунтовано, що сучасне стратегування регіонального розвитку постає як динамічна, багатовимірна система, здатна забезпечувати стійкість та адаптивність територій у середовищі зростаючої невизначеності.

2. З'ясовано, що глобальні виклики визначають ключові умови та можливості регіонального розвитку, формуючи складні просторові, часові та структурні взаємозв'язки, які необхідно враховувати у процесі стратегування. Доведено, що регіони демонструють різну чутливість до глобальних ризиків, що потребує контекстуалізованих, адаптивних та аналітично обґрунтованих стратегічних рішень. Визначено, що ефективне стратегування регіонального розвитку повинно інтегрувати аналіз причинно-наслідкових зв'язків, адаптивний потенціал територій, просторову специфіку викликів, технологічні та демографічні трансформації, забезпечуючи формування стійкої та резильєнтної регіональної системи.

3. Визначено, що інституційне забезпечення стратегування регіонального розвитку в Україні базується на розгалуженій нормативно-правовій системі та багаторівневій управлінській архітектурі, яка охоплює центральні органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства. Нормативно-правові акти формують цілісну систему документів стратегування, забезпечують ієрархічну узгодженість державних, регіональних і місцевих стратегій, а також визначають механізми міжвідомчої координації й інтеграції стратегічних та бюджетних рішень. Установлено, що ефективність стратегування залежить

від якості взаємодії суб'єктів різних рівнів, належного ресурсного та аналітичного забезпечення, а також здатності до реалізації принципів субсидіарності, відкритості й участі громадськості. З'ясовано наявність системних проблем, пов'язаних із недостатньою координацією, слабким інформаційно-аналітичним супроводом та неузгодженістю стратегічних пріоритетів, що потребує вдосконалення механізмів планування, моніторингу та оцінювання результативності стратегічних рішень.

4. У процесі дослідження з'ясовано, що глобальні виклики (економічні, соціальні, екологічні, безпекові, технологічні) суттєво впливають на траєкторії розвитку Хмельницької області, формуючи багатовимірну конфігурацію ризиків та вразливостей, які проявляються через показники експозиції, чутливості та адаптаційної спроможності регіональної системи. Показано, що область не належить до категорії найбільш економічно вразливих регіонів і демонструє середній рівень резильєнтності за інтегральними індексами, однак характеризується обмеженою соціальною та екологічною стійкістю, нерівномірною інвестиційною привабливістю, міграційними втратами людського капіталу та структурними дисбалансами на ринку праці.

Узагальнення наявних підходів до оцінювання вразливості й стійкості засвідчує необхідність комплексного, багатовимірного аналізу, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні індикатори, а також враховує наслідки децентралізації, пандемії COVID-19 та воєнної агресії РФ. Обґрунтовано потребу у впровадженні інтегрованих інструментів діагностики та прогнозування, розвитку інформаційно-статистичної бази й застосуванні адаптивного, сценарного підходу до стратегування розвитку Хмельницької області з метою підвищення її стійкості, конкурентоспроможності та здатності протидіяти глобальним викликам.

5. Доведено, що модернізація системи стратегування регіонального розвитку в Україні потребує переходу від фрагментованої, слабо скоординованої моделі до інтегрованої багаторівневої системи, заснованої на

принципах стратегічної орієнтації, субсидіарності, партисипативності, інноваційності та збалансованості. Окреслено, що ключовими напрямками оновлення є законодавче закріплення єдиної рамки стратегування, чітке розмежування повноважень між рівнями влади, посилення ролі органів місцевого самоврядування та Агенцій регіонального розвитку, інституціоналізація залучення стейкхолдерів через дорадчі й координаційні платформи, а також розвиток кадрового потенціалу. Обґрунтовано необхідність упровадження сучасних інструментів стратегування – смарт-спеціалізації, форсайту, використання ГІС та Big Data, Agile-підходів, цифрових платформ участі, – а також створення повноцінної системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегій як базової умови підвищення результативності й адаптивності регіональної політики в умовах децентралізації та зростаючої невизначеності.

6. Посилення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних викликів потребує комплексного впровадження взаємопов'язаних механізмів, серед яких провідне місце посідають смарт-спеціалізація, розбудова регіональних інноваційних екосистем, розвиток міжрегіональної співпраці, запровадження ризик-орієнтованого підходу та зміцнення економічної безпеки. Показано, що смарт-спеціалізація й підприємницьке відкриття забезпечують концентрацію ресурсів у перспективних нішах та формують стійкі конкурентні переваги, тоді як інноваційні екосистеми та міжсекторальні партнерства створюють інституційну основу для генерації та масштабування інновацій.

Наголошено на важливості інтеграції управління ризиками й моніторингу економічної безпеки в цикл стратегування, що дає змогу своєчасно ідентифікувати загрози, моделювати сценарії їх впливу та адаптувати політику розвитку. Аргументовано, що резильєнтність регіональної економіки формується через поєднання інструментів інституційного зміцнення, інноваційної та промислової політики, цільової підтримки МСП, розвитку міжрегіональних та міжсекторальних коаліцій, що

разом створює спроможність територій протистояти шокам, відновлюватися та використовувати кризи як вікна можливостей для модернізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Актуальний стан формування та розвитку об'єднаних територіальних громад України» / Загальна редакція О. Сироти. К. : Асоціація міст України, 2020. 89 с.
2. Берданова О., Вакуленко В. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі. Київ : Софія-А, 2021. 131 с.
3. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с
4. Бобровська О. Ю. Концептуальні засади публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 11-12. С. 87-96.
5. Бюджетний кодекс України: Закон від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
6. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Концептуальні засади впровадження ризик-орієнтованого підходу в практику стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.5>.
7. Децентралізація: коротко про головне. Інформаційний бюлетень. Київ, 2020. 62 с. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/340/Buklet\\_finansy.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/340/Buklet_finansy.pdf)
8. Звіт «Діяльність агенцій регіонального розвитку (АРР) в Україні: оцінка організаційної спроможності АРР та перспективні напрями підвищення ефективності їх роботи». Київ : Програма ООН із відновлення та розбудови миру, 2020. 28 с.
9. Козаченко Т. Громадська участь у реалізації проектів регіонального розвитку: сучасний стан та виклики реформування. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (1). С. 30-38.

10. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
11. Кравців В.С. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні 2021. Виклики та пріоритети сталого ендogenous зростання регіонів України в умовах сучасних реформ: наукова доповідь / наук. ред. В.С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2021. 157 с.
12. Куйбіда В. С. Регіональне управління: інноваційні підходи та механізми. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. 268 с.
13. Максименюк М. Ю. Удосконалення багаторівневого управління регіональним розвитком в умовах реформи децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (3). С. 74-86.
14. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. К.: 2016. 112 с.
15. Механізми нової регіональної політики: досвід ЄС та уроки для України : монографія / В. С. Куйбіда та ін.; за ред. В. С. Куйбіди, Л. І. Федулової, О. М. Петрос ; Полтав. ін-т економіки і права Ун-ту «Україна», Всеукр. асоц. магістрів держ. упр., Аналіт.-консалтинг. центр публ. врядування і права. Київ : Талком, 2022. 399 с.
16. Мрінська О., Панкєєва А., Кравченко О. Державні механізми підтримки регіонального розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів в умовах децентралізації влади в Україні (Policy Paper). Київ : Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2020. 189 с.
17. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
18. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.

19. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

20. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>.

21. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.04.2014 № 197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-п>

22. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п>

23. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п>

24. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.

25. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

26. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

27. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.

28. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Стратегічні пріоритети просторово-економічного розвитку регіонів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 16. Т. 1. С. 133-145.

29. Романюк С. А. Регіональний розвиток і децентралізація: теоретичні та практичні аспекти. Київ : НАДУ, 2018. 344 с.
30. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації : монографія / І. З. Сторонянська та ін. ; НАН України, ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів : Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України, 2022. 423 с.
31. Снігова О.Ю. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України*. 2018. № 8 (681). С. 75-88.
32. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
33. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/249826501>
34. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні 2021: виклики та пріоритети сталого ендogenous зростання регіонів України в умовах сучасних реформ: наукова доповідь / наук. ред. В.С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2021. 141 с.
35. Ткачук А. Ф., Кашевський В. С., Мавко П. Я. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
36. Хомич Л. В. Агенції регіонального розвитку як інструмент стимулювання економічного зростання територій: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 87-93.
37. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.

38. Чикаренко І. А., Маматова Т. В, Чикаренко О. О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 1. С. 30–42.
39. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти. Київ : УАДУ, 2001. 302 с.
40. Шевцова Г. З., Швець Н. В., Ткач С. М. Форсайт-менеджмент в стратегічному плануванні розвитку регіонів: теоретико-методологічна оболонка. *Економіка промисловості*. 2022. № 1 (97). С. 5-31.
41. Babets I., Ivanova E. Diagnostics and control of economic security of Ukrainian regions in the process of their sustainable development strategic planning. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: monograph / Ed. by K.S. Soliman. Hyderabad, India, 2020. P. 295-302. DOI: <https://doi.org/10.21511/978-617-7721-66-5>*.
42. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988. 311 p.
43. Brzóška J., Pyka J. *Rozwój ekosystemu innowacji w Regionie w perspektywie 2020 roku*. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2013. 208 s.
44. Checkland P. *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective*. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 330 p.
45. Denhardt R. B. *Theories of Public Organization*. Boston: Cengage Learning, 2014. 224 p.
46. Easton D. *A Systems Analysis of Political Life*. New York: Wiley, 1965. 507 p.
47. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat, 1916. 174 p.
48. *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. DOI:10.2776/65746. URL:

<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4>.

49. Held D. *Adaptation to Global Challenges*. London: Polity Press, 2022. 298 p.
50. Klijn E. H., Koppenjan J. *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge, 2004. 289 p.
51. Krugman P. *Temporal Dynamics of Global Challenges*. Cambridge: MIT Press, 2019. 324 p.
52. Lynn L. E. *Public Management: Old and New*. London: Routledge, 2006. 248 p.
53. Miller J. H., Page S. E. *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*. Princeton: Princeton University Press, 2007. 284 p.
54. Nussbaum M. *Global Risks and Local Responses*. Cambridge: Harvard University Press, 2020. 356 p.
55. Sassen S. *Spatial Aspects of Global Challenges*. Princeton: Princeton University Press, 2021. 386 p.
56. Sayer A. *Scale and Impact of Global Challenges*. London: SAGE Publications, 2020. 356 p.
57. Schilling T. *Research Methods for Public Administration*. New York: Routledge, 2017. 356 p.
58. Smart Specialisation Platform. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>.
59. Stiglitz J. *Global Challenges and Regional Development*. New York: Norton & Company, 2021. 412 p.
60. Yergin D. *Global Forces and Regional Development*. New York: Penguin Press, 2021. 432 p.

**Виконала:** студентка  
магістратури за  
спеціальністю 281  
Публічне управління та  
адміністрування заочної  
форми навчання

\_\_\_\_\_ Олена ПИГИЧКО

**Науковий керівник:**  
професорка кафедри  
публічного управління та  
адміністрування,  
д.держ.упр., професорка

\_\_\_\_\_ Інна ШЕВЧУК

**Робота допущена до  
захисту:**  
завідувач кафедри  
публічного управління та  
адміністрування,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ