

**Алла МЕЛЬНИК**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Вікторія АДАМИК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного  
підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

### **ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ**

1. Регіональна політика в Україні здійснюється через механізми розроблення і реалізації регіональних стратегій, які еволюційно були представлені Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2016р., Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020року [1], Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки [2], регіональними стратегіями та стратегіями розвитку територіальних громад. Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2019р. № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 р. р.» було передбачено окрім розроблення зазначених стратегій План заходів на 2021-2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та визначено, що «Стратегія є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних історичних населених місцях, сферах, досягнення ефективності використання ресурсів в територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь України» [2].

2. Постановка проблеми для розгляду на конференції обумовлена причинами, які можуть бути об'єднані в два узагальнені блоки: 1) зміни в інституційному забезпеченні реалізації стратегій, 2) нові виклики сучасності, які постають перед органами публічної влади, обумовлені війною.

3. В умовах децентралізації регіони отримали доступ до потужних державних інвестиційних ресурсів (Державного фонду регіонального розвитку,

субвенцій на соціально-економічний розвиток, розбудову інфраструктури територіальних громад), з'явилась можливість диверсифікації джерел капіталу для розвитку територій, розширилися права управління комунальною власністю. Це викликало необхідність набуття нових навичок, знань щодо регіонального аналізу, довгострокового планування, проектування, застосування сучасних практик управління фінансовими ресурсами територій, моніторингу, публічного аудиту, поширення практик маркетингової підтримки на регіональному та локальному рівнях тощо. Водночас, доводиться константувати слабкість публічних інституцій, зокрема органів виконавчої влади на регіональному та місцевому рівні та органів місцевого самоврядування, відсутність необхідних компетенцій, досвіду, знань і умінь в частині методик і технік регіонального аналізу, методів розроблення короткострокових, середньострокових і довгострокових прогнозів, бюджетування, підготовки проектів, брак ініціативи.

4. Попри створення юридичної бази для реалізації регіональної політики загалом і стратегій регіонального розвитку, зокрема, імплементацію нових підходів до стратегічного планування, бюджетну децентралізацію, варто зазначити консервацію деяких викликів регіонального розвитку і появу нових, зокрема: 1) невідчутність ефектів від реалізації регіональних стратегій в користь покращення якості життя; 2) відсутність позитивних змін в напрямку зменшення міжрегіональних та внутрірегіональних диспропорцій; 3) практично відсутність зрушень у розбудові партнерських відносин між регіонами [2]; 4) поглиблення демографічної кризи; 5) загострення ризиків зростання бідності, екологічних ризиків і ризиків зміни клімату; 6) погіршення якості людського капіталу; 7) зростання дисбалансів на ринку праці в регіонах; 8) погіршення епідеміологічної ситуації, що мало місце в період поширення епідемії Covid -19; 9) суттєве відставання рівня розвитку інфраструктури від потреб економіки та громадян; 10) низька продуктивність економіки регіонів та територіальних громад; 11) поглиблення нерівномірності розвитку на рівні сіл, селищ, міст; 12) збереження суттєвих відмінностей в структурі економіки регіонів та територіальних громад; 13) продовження збройної агресії Росії на сході країни.

5. Не залишаючи поза увагою перераховані виклики, вважаємо, що на окрему увагу заслуговують питання умов і можливостей реалізації стратегій розвитку регіонів в умовах переходу збройної агресії Російської Федерації в гостру фазу і охоплення війною усієї території України. Це обумовлено, в першу

чергу, активізацією впливу на регіональний розвиток нових ендегенних та екзогенних чинників. Серед перших на особливу увагу заслуговують: припинення діяльності або зменшення активності українського бізнесу, його релокація з одних регіонів в інші; актуалізація необхідності пошуку альтернативних ринків збуту; загострення проблеми дефіцитів місцевих бюджетів, зміна бюджетних пріоритетів; зростання потоків внутрідержавного переміщення населення, в тому числі працездатного; загроза досягнення межі державного боргу; втрата заробітків внутрішніми мігрантами та загострення економічних і соціальних проблем домогосподарств. Серед других: посилення розриву міжнародних виробничих зв'язків; порушення торговельних потоків; зростання невизначеності та ризику на глобальному та національних ринках, а відтак зниження інвестиційної активності; прогнозовані (за даними МВФ) довгострокові проблеми на фінансових ринках та пришвидшення інфляції в світі: подорожчання сільськогосподарської сировини тощо. За попередніми оцінками МВФ, в зв'язку з запровадженням санкцій щодо Росії, матиме місце скорочення глобальної економіки на 2%, економіки ЄС – на 3% [4].

6. Зазначене вимагає більш повного використання інтелектуального ресурсу регіонів і територіальних громад в розв'язанні проблем, що виникли перед їх жителями загалом і органами публічної влади, зокрема. Виходячи з сукупності проблем, які вказують на загрозу системної кризи, вважаємо за доцільне визначити такі основні аспекти роботи в цьому напрямку: 1) окреслення дослідницької складової, тобто переліку завдань, які вимагають поглибленого наукового аналізу і можуть стати предметом наукових досліджень з залученням інтелектуального потенціалу регіону (громади); 2) оволодіння сучасними методиками регіонального і локального аналізу; 3) побудова інтегрованої інформаційної бази про потенціал регіонів і територіальних громад, його зміну в умовах війни, рівно доступної для державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та науковців регіону; 4) створення центрів координації заходів галузевих та регіональних політик, дослідницьких намірів в регіонах з відповідним узгодженням документів, що регламентують ці види діяльності.

7. Зокрема, предметом поглибленого наукового пошуку, судячи з зазначених вище викликів, мають стати, на наш погляд: нові підходи до типологізації територій і класифікації територіальних громад; визначення

територій, що вимагають застосування особливих інструментів державної або місцевої підтримки; виявлення та оцінка потенціалу ключових активів регіону (адміністративного району, територіальної громади); якісна діагностика ресурсного, економічного та інтегрального потенціалу і проблем збалансованого розвитку територій після просторових змін в локалізації виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів в період війни; оцінка ресурсного забезпечення громад та рівня їх економічного і соціального розвитку в статистиці і динаміці; виявлення потенційних «полюсів зростання»; нові підходи до стратегічного планування, корегування затверджених регіональних стратегій; обґрунтування доцільності регіональних (локальних) цільових програм в рамках уточнених стратегій розвитку та їх змістовної і фінансової складової; виявлення проблем міст, що зазнали руйнації в частині містоутворюючих підприємств та інфраструктури; обґрунтування доцільності започаткування та визначення змісту і фінансової складової інтегрованих проектів на території регіону (адміністративного району, територіальної громади); компаративний аналіз рівня розвитку прикордонних територій України і країн сусідів, діагностика депопуляційних процесів, виявлення та аналіз міграційних тенденцій; формування програм відновлення постраждалих територій; проблема реструктуризації економіки України та її регіонів в повоєнний період, переходу із статусу транзитної країни в статус країни, що інтегрується в ЄС, втягнення у виробничі ланцюги цього утворення.

8. Широке поле наукової участі вбачається у проведенні експертизи, оцінки прийнятих урядових рішень на пом'якшення негативного впливу війни на бізнес та соціальне становище громадян, моніторингу наслідків прийнятих рішень. Це стосується, зокрема, зниження податків, спрощеного митного оформлення, розширення державного замовлення, надання права бізнесу переходити на спрощену систему оподаткування зі сплатою 2% від обороту, замороження відшкодування ПДВ для бізнесу, складання балансів основних продуктів, товарів першої необхідності.

9. На особливу увагу заслуговує долучення до наукової дискусії стосовно переосмислення регіональної політики в період і після війни, в рамках якої заслуговують на увагу концептуальні підходи В. Безгіна [4], В. Борщевського [5], Я. Жаліло [6]. Очевидно, що закладені в Державній стратегії регіонального розвитку «підходи до розвитку територій, громад, регіонів не будуть працювати

тепер» [4]. Пропонується: а) здійснення нової типологізації територій, як основи регіональної політики, виокремивши тимчасово окуповані території, території, де відбуваються бойові дії, опорні території та території глибоко тилу [4], що вимагатиме корегування планів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку в частині застосування регуляторних механізмів; б) надання принципу гнучкості стратегічному плануванню, надання переваги тактичним діям, вироблення трьох сценаріїв – на випадок мирного плану, повторного загострення, нового повномасштабного вторгнення; в) розгляду з позицій альтернативи застосування єдиної чи диференційованої податкової політики стосовно різних типів територій; г) створення нової конфігурації громад [4], д) внесення змін до практики просторового планування та містобудування; е) визначення концептуальних підходів щодо подальшого вирішення проблеми «централізація-децентралізація (збереження реальної самостійності в управлінні власним економічним потенціалом і людським капіталом)»[5], є) здійснення нової класифікації громад з виділенням громад з низькими ризиками з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб, з підвищеними потенційними ризиками, громад в зонах, наближених до бойових дій тощо [6].

10. В напрямку оволодіння персоналом органів публічної влади сучасними методиками регіонального і локального аналізу на увагу заслуговують: організація тренінгів в рамках курсів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування з даної проблематики. Особливу увагу в цьому відношенні варто звернути на правильність вибору індикаторів конкурентних переваг території, до яких варто віднести: ємність регіонального (локального) ринку, відкритість для бізнесу, людський капітал, вартість нерухомості, транзитний потенціал, стан інфраструктури, індекс якості життя, індекс безпеки, рівень забрудненості території. Важливим спектром проблем в рамках проведення аналізу стану регіону або територіальної громади є виявлення ознак кризи в період війни і в повоєнний період (економічної, екологічної, погіршення умов життя і кризи підвищення бідності, енергетичної кризи) та освоєння технологій антикризового управління. На особливу увагу заслуговують питання кваліфікованої оцінки фінансового ресурсу реалізації стратегій регіонального розвитку в умовах диверсифікації джерел цих ресурсів в регіонах і територіальних громадах в результаті децентралізації, освоєння коштів фінансової допомоги країн-

партнерів та оволодіння такими сучасними способами управління фінансовими ресурсами території, як управління інвестиційним портфелем, розроблення та реалізація ваучерних програм, управління борговими зобов'язаннями, застосування механізму диференційованого оподаткування, операції на місцевому ринку цінних паперів.

11. Серйозною проблемою як для практиків, так і для науковців при проведенні регіональних досліджень залишається доступ до інформації, фрагментарність представлення об'єктів дослідження в статистиці, вартісні бар'єри, неспівставимість даних в динаміці через часті зміни методик обрахунку показників, конфіденційність частини інформації. Залучення інтелектуального потенціалу регіону до розв'язання існуючих проблем вимагає імплементації досвіду зарубіжних країн, зокрема Польщі щодо безоплатного долучення НДД, ВНЗ до регіональної інформаційної бази в рамках таких досліджень.

12. Попри позитивні ефекти самоорганізації регіонів і територіальних громад, для забезпечення системності управління регіональним розвитком важливою залишається координація науково-дослідної, науково-консультативної та управлінської діяльності. В основу координаційної діяльності щодо співпраці галузевих структур управління, місцевих органів влади, наукових та вищих навчальних закладів має бути покладений координаційний план робіт з відповідними регіональними та муніципальними замовленнями на виконання аналітико-дослідницької та проектної роботи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. URL: <http://gue.sm.gov.ua>.
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 5.серпня 2019р. №695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>>
3. Головне зі звіту МВФ про наслідки війни /Економічна правда. URL:<https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/20>
4. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні-Агрополіт. URL: <https://agropolit.com>
5. Борщевський В., Матвеев С., Куропас І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. URL:document
6. Жаліло Я. Самоорганізовані громади надійно тримають тил. URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/12/683841>