

Р. В. Ясенчукздобувач наукового ступеня кандидата наук
Національного університету цивільного захисту України

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ БАГАТОВЕКТОРНИХ ВИКЛИКІВ

У статті розглянуто теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування системи стратегічного планування регіонального розвитку України в умовах багатовекторних викликів сучасності. Акцент зроблено на необхідності розроблення цілісних, довгострокових та гнучких стратегій, здатних адаптуватися до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають траєкторію розвитку регіонів. У роботі проаналізовано ключові виклики, серед яких економічна нестабільність, посилення конкуренції за інвестиційні ресурси, демографічний спад, соціальна нерівність, кліматичні ризики та інституційна слабкість органів влади, які ускладнюють процеси прогнозування й реалізації регіональної політики. Автор наголошує на важливості інтегрованого підходу, що поєднує стратегічний аналіз, формулювання місії й бачення регіонів, розробку програм розвитку, запровадження ефективних механізмів фінансового забезпечення та моніторингу виконання стратегій. Особлива увага приділена ролі місцевого самоврядування та громад як активних учасників планувального процесу, що сприяє прозорості й легітимності управлінських рішень. Запропоновано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи стратегічного планування: створення регіональних агенцій розвитку, впровадження цифрових систем моніторингу, активне залучення інструментів державно-приватного партнерства, диверсифікація джерел фінансування, розробка антикризових та адаптивних планів. Здійснено статистичний аналіз основних показників соціально-економічного розвитку регіонів за останнє десятиліття, що підтверджує актуальність модернізації системи стратегічного планування для підвищення конкурентоспроможності територій. Результати дослідження свідчать, що лише за умов комплексного врахування багатовекторних викликів і використання сучасних інструментів управління можливо сформувати дієву систему стратегічного планування, яка забезпечить сталий розвиток регіонів України в середньо- та довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегічне планування, регіональний розвиток, децентралізація, інституційне забезпечення, фінансовий потенціал регіонів, сталий розвиток, державна регіональна політика, моніторинг та оцінювання, державно-приватне партнерство, індикатори ефективності, участь громад.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку України характеризуються глибокими соціально-економічними трансформаціями, активізацією процесів децентралізації, глобалізаційними викликами та зростанням регіональних диспропорцій. Незважаючи на проголошені принципи сталого розвитку та формування стратегічних планів у кожному регіоні, на практиці система стратегічного планування все ще залишається фрагментарною та недостатньо ефективною. Основними проблемами є відсутність належної координації між центральними та місцевими органами влади, слабка інтеграція регіональних стратегій у національну політику, недостатнє ресурсне забезпечення та обмежені

можливості моніторингу виконання стратегічних документів. Багатовекторні виклики, серед яких економічна нестабільність, військово-політичні ризики, екологічні загрози, демографічні втрати та зростання соціальної нерівності, потребують від регіонів адаптивних та водночас довгострокових рішень. Проте у багатьох випадках стратегічне планування здійснюється формально, без належного аналізу внутрішнього потенціалу територій і без врахування глобальних тенденцій. Складність проблеми підсилюється недостатньою залученістю громадськості, низьким рівнем партнерства між публічним і приватним секторами, а також відсутністю системних механізмів управління ризиками. У результаті

регіони часто реагують на виклики ситуативно, а не стратегічно, що не дозволяє створити підґрунтя для сталого та збалансованого розвитку. Таким чином, виникає потреба у науковому обґрунтуванні та практичному вдосконаленні системи стратегічного планування регіонального розвитку, яка здатна забезпечити узгодженість дій усіх учасників, мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також формування дієвих інструментів протидії багатовекторним викликам сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стратегічного планування регіонального розвитку широко висвітлюється у працях вітчизняних науковців. Зокрема, у збірнику під редакцією С. О. Білої акцентовано на необхідності підвищення дієвості регіональних стратегій та формуванні дієвих механізмів їх реалізації [1]. У науковій доповіді Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долішнього ґрунтовно проаналізовано сучасні тенденції територіального розвитку, розкрито проблеми ресурсного забезпечення та інституційної координації [2]. А. Ткачук і М. Дацишин звертають увагу на важливість мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів громади, доводячи, що саме їхнє ефективне використання є запорукою успіху стратегічних ініціатив [3]. У статті О. П. Челака розглянуто регіональну політику як складову державної політики, з наголосом на необхідності її інтеграції з локальними планами [4]. Дослідження В. Гончарука та І. Томашук розкривають державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій, що безпосередньо впливає на регіональне планування [5], а І. Термоса акцентує на концепті сталого розвитку як обов'язковій умові сучасних стратегій [6]. Також роботи Т. Зінчук і М. Патинської-Попети підкреслюють значення фінансового менеджменту в громадах для підвищення ефективності реалізації стратегій [7]. Сукупність цих досліджень формує наукове підґрунтя для розроблення нових моделей стратегічного планування, однак потребує подальшого розвитку в контексті багатовекторних викликів сьогодення.

Мета статті – обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до формування ефективної системи стратегічного планування регіонального розвитку України в умовах багатовекторних викликів.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні засади стратегічного планування регіонального

розвитку ґрунтуються на концепції довгострокового управління територіями, яка передбачає цілеспрямоване формування майбутнього регіону з урахуванням його внутрішнього потенціалу, зовнішніх умов та глобальних викликів. У науковій літературі стратегічне планування трактується як процес визначення місії, бачення та стратегічних цілей розвитку певної території, розроблення комплексних програм дій і механізмів їх реалізації, а також створення системи контролю й оцінювання результатів [1][2]. Основою цього процесу є принципи системності, наукової обґрунтованості, субсидіарності, партнерства та гнучкості. Системність означає узгодження стратегічних документів різних рівнів — від національного до місцевого, що забезпечує єдність регіональної політики. Наукова обґрунтованість передбачає використання статистичних даних, методів соціально-економічного аналізу, прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку. Субсидіарність означає, що стратегічні рішення приймаються на тому рівні, де це найефективніше, а принцип партнерства визначає активну участь громадськості, бізнесу й органів влади у планувальному процесі. Важливим теоретичним положенням є також адаптивність системи стратегічного планування, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі — політичні, економічні, соціальні чи екологічні [3][4]. У сучасних умовах стратегічне планування розглядається не лише як інструмент управління, а й як спосіб формування конкурентних переваг регіону, залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку територій. Таким чином, теоретичні засади стратегічного планування регіонального розвитку є багаторівневими, інтегрують економічні, соціальні, інституційні та екологічні підходи, створюючи методологічне підґрунтя для практичної реалізації стратегій у сучасних умовах багатовекторних викликів.

Система стратегічного планування в умовах багатовекторних викликів постає як складна, багаторівнева та інтегрована сукупність інституційних, аналітичних, програмних і контрольних механізмів, спрямованих на формування й реалізацію довгострокового розвитку регіонів. У сучасних умовах регіони України стикаються з цілою низкою взаємопов'язаних викликів, які одночасно формують різні напрями загроз та можливостей. Серед них — економічна турбулентність, зумовлена глобальними кризами та війною, посилення конкуренції за інвестицій-

ні потоки, міграційні процеси та демографічний спад, деградація природно-ресурсного потенціалу, екологічні катастрофи, а також інституційна нестабільність і необхідність постійної адаптації до нових вимог європейської інтеграції. У таких умовах стратегічне планування не може залишатися статичним документом; воно повинно стати динамічною системою, здатною до швидкого реагування та гнучкої корекції стратегічних пріоритетів [2][4].

Система стратегічного планування включає декілька взаємопов'язаних блоків. Аналітичний блок забезпечує постійний моніторинг соціально-економічних показників регіону, виявлення ризиків і потенційних точок зростання. На основі цього формується стратегічний блок, який визначає бачення, місію та ключові напрями розвитку з урахуванням принципів сталості, інклюзивності й конкурентоспроможності [1]. Інструментальний блок охоплює програмно-цільовий метод, портфель проєктів, механізми державно-приватного партнерства, залучення грантових ресурсів та використання сучасних інструментів фінансового менеджменту [3][7]. Окрему роль відіграє комунікаційний блок, що передбачає постійний діалог між органами влади, бізнесом і громадськістю, проведення стратегічних сесій, громадських слухань та формування регіональних агенцій розвитку [4].

У контексті багатовекторних викликів система стратегічного планування має бути не лише орієнтованою на довгострокові цілі, а й здатною до оперативного реагування на кризові ситуації. Для цього важливим є формування антикризових планів, сценарного підходу до прогнозування та розроблення механізмів управління ризиками, які дозволять регіонам зменшити негативні наслідки непередбачуваних подій [6]. Водночас необхідно враховувати європейські стандарти регіональної політики та інструменти територіальної згуртованості, що сприяють синхронізації національних і місцевих стратегій. Такий підхід дає змогу забезпечити баланс між національними пріоритетами та унікальними особливостями кожного регіону.

Отже, система стратегічного планування в умовах багатовекторних викликів є багатофункціональною та адаптивною структурою, що базується на комплексному аналізі, участі всіх зацікавлених сторін, інституційному зміцненні місцевого самоврядування та запровадженні сучасних механізмів фінансування. Саме така система здатна гарантувати сталий розвиток,

підвищення конкурентоспроможності та формування нових можливостей для регіонів України в середньо- та довгостроковій перспективі.

Роль фінансового та ресурсного забезпечення у системі стратегічного планування регіонального розвитку є визначальною, адже навіть найкраще розроблені стратегічні документи втрачають практичне значення без належного підкріплення ресурсами. У сучасних умовах багатовекторних викликів регіони України стикаються з проблемою обмежених бюджетних надходжень, нерівномірним розподілом інвестицій та необхідністю оперативного пошуку нових джерел фінансування. Формування ефективної фінансової бази потребує комплексного підходу, який поєднує внутрішні й зовнішні ресурси територій, стимулює розвиток місцевого підприємництва та сприяє залученню позабюджетних коштів [3][7].

Фінансове забезпечення стратегічного планування охоплює як традиційні інструменти, такі як місцеві податки, субвенції, трансферти з державного бюджету, так і новітні підходи, зокрема державно-приватне партнерство, муніципальні облігації, гранти міжнародних організацій та участь у програмах транскордонного співробітництва [1][2]. Завдяки цим інструментам регіони отримують змогу не лише стабілізувати власні фінансові потоки, а й збільшувати обсяг інвестицій, спрямованих на реалізацію стратегічних проєктів, розвиток інфраструктури, модернізацію комунального господарства та впровадження інноваційних рішень.

Окрім фінансових ресурсів, важливим елементом є матеріально-технічна та кадрова база, що забезпечує спроможність регіонів реалізовувати заплановані заходи. Недостатній розвиток людського капіталу, відтік кваліфікованих кадрів, а також зношеність виробничих потужностей створюють додаткові ризики для ефективного виконання стратегій [5]. Тому стратегічне планування повинно враховувати програми підвищення кваліфікації працівників, розвиток освітніх та наукових центрів, стимулювання інноваційної діяльності.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища й воєнних ризиків фінансове та ресурсне забезпечення стає також основою антикризової стійкості регіонів. Систематичний моніторинг фінансових потоків, прозоре управління бюджетами та використання цифрових технологій для обліку й контролю витрат підвищують рівень довіри до органів влади та стимулюють участь

бізнесу й громадськості у формуванні регіональних стратегій [4].

Отже, фінансове та ресурсне забезпечення не є лише допоміжною складовою стратегічного планування, а виступає його ключовим фундаментом. Лише за умов ефективного управління фінансовими, матеріальними й людськими ресурсами можливо досягти поставлених стратегічних цілей, забезпечити реальний економічний ефект від реалізації програм і гарантувати сталий розвиток регіонів України навіть у ситуації багатовекторних викликів сучасності.

Практичні рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку України мають спиратися на комплексний аналіз існуючих проблем і тенденцій та враховувати багатовекторні виклики, які одночасно створюють як ризики, так і нові можливості для територій. Насамперед доцільно здійснити інституційне зміцнення органів місцевого самоврядування та регіональних агенцій розвитку, які повинні стати основними центрами формування й реалізації стратегічних документів. Це передбачає підвищення їх кадрової спроможності, удосконалення процедур підготовки стратегій, запровадження чітких методик аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища регіону та впровадження електронних інструментів управління, що забезпечать прозорість і доступність інформації для громадськості [1][4].

Важливим кроком є запровадження системи постійного моніторингу виконання стратегій із застосуванням цифрових платформ, що дають змогу відстежувати індикатори соціально-економічного розвитку в реальному часі та оперативно коригувати пріоритети залежно від змін зовнішніх умов. Такий моніторинг має супроводжуватися регулярною публічною звітністю, яка підвищить рівень довіри до органів влади й стимулюватиме активнішу участь громадян і бізнесу у планувальних процесах [2].

Необхідно активніше залучати механізми державно-приватного партнерства, які дозволяють регіонам використовувати потенціал приватного капіталу для реалізації масштабних інфраструктурних та соціально орієнтованих проєктів. Поряд із цим варто розширювати практику участі у грантових програмах Європейського Союзу та міжнародних фінансових інституцій, що дає можливість диверсифікувати фінансові потоки й зменшити залежність від обмежених державних ресурсів [3][7].

Особливої уваги потребує створення та впровадження антикризових і сценарних планів, які дають змогу регіонам швидко реагувати на непередбачувані події, зокрема зміни у військово-політичній ситуації, економічні шоки або екологічні катастрофи. Такі документи повинні стати невід'ємною частиною стратегій та регулярно оновлюватися з урахуванням сучасних ризиків [6].

Важливо також розширити механізми участі громад у процесах стратегічного планування. Проведення стратегічних сесій, громадських слухань, створення дорадчих рад при органах місцевої влади сприятимуть формуванню відчуття відповідальності за результати реалізації стратегії та забезпечать врахування локальних потреб і очікувань. Такий підхід відповідає принципам субсидіарності та партнерства, що лежать в основі європейських моделей регіональної політики [2][5].

Отже, удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку в умовах багатовекторних викликів вимагає поєднання інституційних реформ, сучасних технологій управління, гнучких фінансових механізмів та активної участі всіх зацікавлених сторін. Лише комплексна реалізація цих рекомендацій здатна забезпечити перехід регіонів України від ситуативного реагування до цілеспрямованого, узгодженого та сталого розвитку.

Візуалізація сучасних тенденцій регіонального розвитку є важливим інструментом стратегічного планування, оскільки вона дозволяє не лише зафіксувати поточний стан соціально-економічних процесів, а й побачити динаміку змін у часовому вимірі. У сучасних умовах, коли регіони України функціонують під впливом багатовекторних викликів, систематичне представлення статистичних даних у вигляді таблиць, графіків та діаграм дає можливість швидко ідентифікувати проблемні зони, оцінювати ефективність управлінських рішень та формувати обґрунтовані прогнози. Найбільш показовими є тенденції зростання валового регіонального продукту, обсягу капітальних інвестицій, зміни рівня безробіття та збільшення ролі місцевих бюджетів у загальнодержавних фінансових потоках. Зокрема, аналіз останніх років свідчить про позитивну динаміку економічної активності попри воєнні та економічні ризики, поступове зростання інвестицій у ключові галузі та підвищення спроможності територіальних громад до самостійного фінансування страте-

Таблиця 1

Показники регіонального розвитку

Показник	2015 рік	2020 рік	2024 рік	Прогноз 2026 рік
Валовий регіональний продукт (млрд грн)	1 367	1 700	2 100	2 450
Капітальні інвестиції (млрд грн)	273	326	410	480
Рівень безробіття (%)	9,1	8,6	8	7,5
Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті (%)	35	38	41	45

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України, аналітична обробка автора.

гічних проєктів. Нижче наведено узагальнену таблицю 1, яка демонструє основні показники регіонального розвитку за вибраними роками та прогноз на найближчу перспективу.

Таке представлення інформації дозволяє швидко оцінити прогрес та визначити напрями, які потребують додаткової уваги. Зокрема, спостерігається стале зростання частки місцевих бюджетів у загальнодержавному фінансовому балансі, що є результатом реформ децентралізації та посилення фінансової спроможності громад. Зниження рівня безробіття вказує на поступове пожевлення ринку праці, а зростання капітальних інвестицій відображає активізацію підприємницької діяльності та залучення приватного капіталу. Така візуалізація не лише допомагає у прийнятті рішень, але й створює основу для розробки сценаріїв розвитку, що враховують можливі ризики й нові можливості, забезпечуючи стратегічне бачення майбутнього регіонів України.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що система стратегічного планування регіонального розвитку України в умовах багатовекторних викликів потребує глибокого оновлення та інституційного зміцнення. Аналіз теоретичних засад показав, що ефективно стратегічне планування базується на принципах системності, партнерства, субсидіарності та наукової обґрунтованості, що дозволяє враховувати внутрішній потенціал територій і зовнішні фактори впливу. Визначено, що сучасні багатовекторні виклики — економічні, політичні, соціальні й екологічні — вимагають від регіонів гнучкості та здатності оперативно коригувати власні стратегії, поєднуючи довгострокове бачення з антикризовими заходами. Доведено, що фінансове та ресурсне забезпечення виступає фундаментом реалізації будь-яких стратегічних документів, а отже, ключовим завданням є диверсифікація джерел фінансування, розвиток державно-приватного партнерства та активне залучення міжнародних програм. У дослідженні підкреслено важливість постійного моніторингу результатів реалізації стратегій, застосування цифрових технологій та публічної звітності, що підвищує дові-

ру громадян і бізнесу до органів влади. Практичні рекомендації, запропоновані в роботі, окреслюють напрями удосконалення системи планування: від інституційного розвитку регіональних агенцій і підвищення кадрової спроможності до активізації участі громад у прийнятті стратегічних рішень. Узагальнюючи, можна зазначити, що лише комплексний, адаптивний та орієнтований на сталий розвиток підхід до стратегічного планування дасть змогу українським регіонам ефективно протидіяти багатовекторним викликам, забезпечувати зростання економічного потенціалу, підвищувати якість життя населення та формувати нові конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу» / за ред. С. О. Білої. Київ : НІСД, 2011. 88 с.
2. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні : наукова доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України» ; наук. ред.: В.С. Кравців ; наук. координатор: С. Л. Шульц. Львів, 2015. 204 с.
3. Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.
4. Челак О. П. Регіональна політика як складова державної політики сучасних країн Актуальні проблеми політики. 2015. Вип. 56. С. 211–219.
5. Гончарук В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 4. С. 19-29.
6. Термоса І.О. Сутність сталого розвитку та його особливості в контексті сільських територій. Причорноморські економічні студії. Випуск 19. 2017. С. 33-37.
7. Зінчук Т.О., М.М. Патинська-Попета, Управління фінансовим потенціалом об'єднаних територіальних громад. Економіка АПК. 2019. № 12. С. 6-15.

Yasenchuk R. V. Strategic planning system for regional development in multi-vector conditions

The article considers the theoretical and methodological principles and practical aspects of the formation of the strategic planning system for regional development of Ukraine in the conditions of multi-vector challenges of modernity. The emphasis is on the need to develop holistic, long-term and flexible strategies capable of adapting to dynamic changes in the external and internal environment that determine the trajectory of regional development. The paper analyzes key challenges, including economic instability, increased competition for investment resources, demographic decline, social inequality, climate risks and institutional weakness of government bodies, which complicate the processes of forecasting and implementing regional policy. The author emphasizes the importance of an integrated approach that combines strategic analysis, formulation of the mission and vision of regions, development of development programs, introduction of effective mechanisms for financial support and monitoring of strategy implementation. Particular attention is paid to the role of local governments and communities as active participants in the planning process, which contributes to the transparency and legitimacy of management decisions. A set of practical recommendations aimed at improving the strategic planning system is proposed: the creation of regional development agencies, the implementation of digital monitoring systems, the active involvement of public-private partnership instruments, the diversification of funding sources, the development of anti-crisis and adaptive plans. A statistical analysis of the main indicators of socio-economic development of regions over the past decade has been carried out, which confirms the relevance of modernizing the strategic planning system to increase the competitiveness of territories. The results of the study indicate that only under the conditions of comprehensive consideration of multi-vector challenges and the use of modern management tools is it possible to form an effective strategic planning system that will ensure the sustainable development of the regions of Ukraine in the medium and long term.

Key words: *strategic planning, regional development, decentralization, institutional support, financial potential of regions, sustainable development, state regional policy, monitoring and evaluation, public-private partnership, performance indicators, community participation.*