

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЦМОК СВІТЛАНА ФЕДОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., професор
_____ Чальцева О.М.
« ____ » _____ 20__ р.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ: АНАЛІЗ
ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:
Трегубов О.С., доцент кафедри
підприємництва, корпоративної
і просторової економіки
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Цмок С.Ф. Стратегічне управління регіональним розвитком: аналіз та напрями вдосконалення на прикладі Вінницької області - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття наукового ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Дослідження спрямоване на формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління розвитком Вінницької області в умовах війни, післявоєнного відновлення та інтеграції до ЄС.

Обґрунтовано необхідність переходу до проєктно-орієнтованого та адаптивного управління на регіональному рівні. Для динамічної пріоритезації інвестиційних проєктів запропоновано модель оцінювання у розрізі трьох етапів трансформації: стійкість - відновлення - розвиток. Окреслено чотири ключові пріоритети смарт спеціалізації з фокусом на крос-галузевих цілях «Цифрова трансформація» та «Зелений перехід». Розроблено механізми інституційної модернізації та рекомендовано запровадження регіональної цифрової системи моніторингу та оцінки для забезпечення прозорості та підзвітності.

Уперше для умов воєнного часу сформовано комплексну модель стратегічного управління регіональним розвитком, яка інтегрує підходи інноваційного розвитку, оцінювання за трьома етапами регіональної трансформації та проєктно-орієнтоване управління, забезпечуючи відповідність вимогам міжнародних фінансових інструментів (зокрема Ukraine Facility) і політиці згуртованості ЄС.

Ключові слова: стратегічне управління, смарт спеціалізація, проєктно-орієнтоване управління, триаспектне оцінювання, регіональний проєктний офіс, регіональна угода, міжмуніципальне співробітництво, реформа децентралізації, цифровізація, правова система.

Бібліограф.: 56 найм.

ABSTRACT

S.Tsmok. Strategic Management of Regional Development: Analysis and Areas for Improvement Using the Example of Vinnytsia Region – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a Master's degree in Public Management and Administration, specialty 281. Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The study aims to develop practical recommendations for improving the effectiveness of strategic management of the Vinnytsia region's development in the context of war, post-war recovery and integration into the EU.

The need to transition to project-oriented and adaptive management at the regional level has been substantiated. For dynamic prioritisation of investment projects, an assessment model has been proposed in terms of three stages of transformation: resilience - recovery - development. Four key priorities for smart specialisation are outlined, with a focus on the cross-sectoral goals of 'Digital Transformation' and 'Green Transition'. Mechanisms for institutional modernisation have been developed and the introduction of a regional digital monitoring and evaluation system is recommended to ensure transparency and accountability.

For the first time in wartime conditions, a comprehensive model of strategic management of regional development has been developed, integrating approaches to innovative development, assessment of the three stages of regional transformation, and project-oriented management, ensuring compliance with the requirements of international financial instruments (in particular, the Ukraine Facility) and EU cohesion policy.

Keywords: strategic management, smart specialization, project-oriented management, three-aspect assessment, regional project office, regional agreement, intermunicipal cooperation, decentralization reform, digitalization, legal system.

Bibliography: 56 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	13
1.1. Сутність і значення стратегічного управління в регіональному розвитку...	13
1.2. Методологічні підходи до формування регіональної стратегії.....	18
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління регіональним розвитком.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	35
2.1. Соціально-економічна характеристика регіону.....	35
2.2. Оцінка реалізації Стратегії розвитку Вінницької області.....	46
2.3. Основні проблеми та виклики регіонального розвитку.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	65
3.1. Удосконалення стратегічного планування на регіональному рівні.....	65
3.2. Пропозиції щодо інституційного забезпечення реалізації стратегії.....	77
3.3. Механізми моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії.....	87
3.4. Напрями партнерства між владою, бізнесом та громадськістю.....	90
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними соціально-економічними, безпековими та просторовими трансформаціями, що зумовлені повномасштабною збройною агресією, глобальними кризовими процесами та необхідністю прискорення інтеграції до європейського політичного й економічного простору. За таких умов регіони набувають статусу ключових суб'єктів забезпечення стійкості держави, формування інституційних передумов для відновлення та реалізації стратегічних реформ. Вони виступають осередками мобілізації ресурсів, підтримання економічної активності, соціальної згуртованості та впровадження інноваційних інструментів публічного управління.

Попри сформовану в Україні базову інституційну модель регіональної політики, чинні підходи до стратегічного управління територіальним розвитком часто характеризуються фрагментарністю, недостатньою адаптивністю та обмеженою результативністю в умовах високої невизначеності. Це актуалізує необхідність удосконалення системи стратегічного управління регіональним розвитком із використанням сучасних методологічних парадигм - проєктно-орієнтованого управління, концепції смарт спеціалізації, принципів сталого та результативного управління, а також механізмів багаторівневого врядування відповідно до підходів Європейського Союзу.

Особливого значення ці питання набувають для тилкових регіонів, що виконують функції внутрішніх центрів стабілізації. Вінницька область у цьому контексті є показовою територією, яка поєднує вагомий агропромисловий, виробничий і логістичний потенціал із суттєвими структурними дисбалансами, що ускладнюють досягнення довгострокових цілей розвитку. Крім того, область стала важливим внутрішнім хабом для переміщених осіб та релокованих підприємств, що актуалізує потребу в підвищенні інституційної спроможності органів регіонального управління, перегляді стратегічних пріоритетів та адаптації інструментів державної регіональної політики.

У зв'язку з цим набуває особливої ваги оцінка ефективності чинної системи стратегічного управління розвитком Вінницької області, виявлення ключових проблем і бар'єрів регіонального розвитку, а також обґрунтування напрямів її вдосконалення з урахуванням вимог європейської політики згуртованості та завдань повоєнного відновлення. Отже, актуальність теми дослідження визначається необхідністю формування інноваційно орієнтованої та інституційно спроможної системи стратегічного управління регіональним розвитком, здатної забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і збалансований розвиток регіонів в умовах сучасних викликів.

Стан наукової розробленості теми. Проблематика стратегічного управління регіональним розвитком займає важливе місце в сучасних дослідженнях у сфері публічного управління, регіональної економіки та територіального планування. У науковій літературі сформовано широкий комплекс підходів до оцінювання соціально-економічного потенціалу регіонів, визначення стратегічних пріоритетів розвитку та механізмів реалізації регіональної політики.

Суттєвий внесок у формування теоретико-методологічних засад регіонального розвитку зробили такі українські та зарубіжні дослідники, як В. Геець, М. Долішній, З. Варналій, О. Біла, І. Бурковський, О. Амоша, А. Чухно, Р. Фатхутдінов, М. Портер, Ф. Перру та інші. У їхніх працях розкрито сутність регіону як соціально-економічної системи, закономірності територіальної організації господарства, концепції конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стратегічного планування.

Питання державної та регіональної політики, системи стратегічного управління на субнаціональному рівні, міжрегіональної взаємодії та децентралізації детально досліджуються у роботах В. Князева, С. Рябченко, В. Мамонової, Т. Бурик, І. Запатріної, О. Сунцової, Л. Шостак та інших вітчизняних учених. Значна увага приділяється інструментам стратегічного планування, зокрема SWOT-аналізу, сценарному підходу, програмно-цільовому методу.

Окремий науковий напрям становлять праці, присвячені оцінюванню регіонального розвитку та моніторингу результатів реалізації стратегій. У цьому контексті варто виділити дослідження О. Моторного, І. Луніної, К. Смірнова, які аналізують індикатори соціально-економічного розвитку та методики їх застосування в управлінській практиці.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, окремі аспекти теми залишаються недостатньо розкритими, зокрема оцінювання ефективності реалізації стратегічних документів на рівні конкретних областей; адаптація методів стратегічного управління до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення; практичні механізми підвищення конкурентоспроможності регіонів у контексті євроінтеграції; удосконалення підходів до залучення місцевих громад та бізнесу в процеси стратегічного планування.

Мета дослідження: Визначення практичного інструментарію удосконалення стратегічного управління регіональним розвитком Вінницької області на засадах інноваційно-проектного підходу з урахуванням чинних управлінських механізмів та вимог сучасної європейської регіональної політики.

Завдання дослідження:

1. Систематизувати теоретико-методологічні засади стратегічного та адаптивного управління регіональним розвитком та проаналізувати вплив сучасних глобальних та внутрішніх викликів (воєнний стан, децентралізація, євроінтеграція) на систему стратегічного управління регіональним розвитком.

2. Визначити ключові проблеми та інституційні бар'єри, що стримують ефективну реалізацію Стратегії розвитку Вінницької області та соціально-економічний розвиток регіону.

3. Розробити науково-методичний інструментарій для динамічної пріоритезації стратегічних проєктів, включаючи обґрунтування та формалізацію триаспектної моделі оцінювання («стійкість – відновлення – розвиток»).

4. Розробити практичні пропозиції щодо інституційної модернізації управління та фінансово-організаційних механізмів (включно з багаторівневою

координацією стейкхолдерів) як основи для інноваційно-проектної моделі розвитку регіону на засадах смарт спеціалізації.

5. Сформувати рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності проєктів регіонального розвитку через запровадження сучасних цифрових інструментів та цільового фінансового забезпечення.

Об'єктом дослідження цієї магістерської роботи є процес стратегічного управління розвитком Вінницької області в умовах воєнних викликів та євроінтеграції.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми вдосконалення стратегічного управління регіональним розвитком на прикладі Вінницької області на засадах інноваційно-проектного підходу.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність наукових підходів, теорій та методів, що забезпечує комплексне дослідження особливостей стратегічного управління розвитком Вінницької області та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

У роботі застосовано такі підходи: системний - дозволив розглядати регіональний розвиток як складну відкриту систему, що складається з взаємопов'язаних економічних, соціальних, інституційних, екологічних та управлінських компонентів; інституціональний - використаний для аналізу управлінської спроможності, інституційних бар'єрів та чинників ефективності реалізації стратегій розвитку; підхід належного врядування (Good Governance) - застосовано при аналізі процедур розроблення та реалізації Стратегії розвитку Вінницької області (зокрема відповідає завданням дослідження щодо оцінювання інституційної складової); мережевий - дозволив ідентифікувати слабкі зв'язки, вузькі місця координації та сформувати рекомендації щодо посилення міжсекторального партнерства.

Теоретичний фундамент дослідження включає такі наукові концепції: концепція смарт спеціалізації - методологічна основа визначення стратегічних інноваційних пріоритетів області, використана для обґрунтування переходу до інноваційно-проектного підходу та концентрації ресурсів у найбільш

перспективних секторах регіональної економіки; теорія регіонального розвитку - пояснює закономірності просторової організації економіки та механізми нерівномірного розвитку територій; теорія конкурентних переваг - використана для аналізу кластерного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності регіону; теорія сталого розвитку - забезпечує концептуальні засади оцінювання збалансованості економічних, соціальних та екологічних цілей; кластерна теорія - пояснює роль кластерів як рушіїв інноваційності та регіонального зростання; інституційна теорія - дозволяє оцінювати ефективність управління через призму правил, норм і ролей акторів; теорія стратегічного управління - лежить в основі формування, реалізації та моніторингу стратегічних документів; теорія регіональної безпеки та відновлення - використана для врахування впливу кризових та воєнних факторів на регіональний розвиток і процеси відновлення.

Для досягнення мети дослідження застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів. До загальнонаукових методів належать: індукція та дедукція, які дозволили сформулювати узагальнення щодо ролі стратегічного управління у регіональному розвитку та виокремити ключові закономірності; аналіз і синтез, застосовані для опрацювання теоретичних концепцій стратегічного управління, узагальнення підходів різних науковців і формування власних висновків; системно-структурний аналіз, що дав можливість розглядати регіон як цілісну соціально-економічну систему та оцінювати стратегічне управління у взаємозв'язку з економічними, інституційними та безпековими факторами. До прикладних методів, що забезпечили поглиблену аналітику, належать: компаративний аналіз, що використаний для порівняння регіональних показників розвитку Вінницької області з тенденціями по Україні та окремими регіонами; лінійний кореляційний аналіз, що дозволив оцінити взаємозв'язок між ключовими макроекономічними показниками регіону та визначити фактори, які формують його динаміку; моделювання, застосоване для обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління та формування пропонованої системи оцінювання інвестиційних проєктів; контент-аналіз, що дав можливість опрацювати нормативно-правові документи, стратегії та аналітичні матеріали

органів влади; івент-аналіз - використаний для врахування впливу війни, релокації бізнесу, змін демографічної структури та зовнішніх шоків на економічний розвиток регіону та ефективність стратегічного управління.

Наукова гіпотеза дослідження. За умови впровадження комплексної системи методологічних, аналітичних та управлінських інструментів, яка включає оновлення стратегічних пріоритетів відповідно до принципів смарт спеціалізації, використання багатокритеріального оцінювання інвестиційних проєктів (стійкість - відновлення - розвиток), посилення інституційних механізмів участі стейкхолдерів та системного моніторингу, можливе підвищення ефективності стратегічного управління розвитком Вінницької області.

Наукова новизна одержаних результатів. Обґрунтовано адаптовану модель стратегічного управління регіональним розвитком в умовах воєнного стану, що забезпечує поєднання довгострокових стратегічних орієнтирів із короткостроковими безпековими пріоритетами. Удосконалено підхід до оцінювання інвестиційних проєктів шляхом формування триаспектної моделі «стійкість - відновлення - розвиток», що дозволяє враховувати безпекові ризики та потенціал соціально-економічного відновлення територій. Подальшого розвитку набуло застосування концепції смарт спеціалізації через уточнення пріоритетів для Вінницької області та їх гармонізацію з вимогами післявоєнного відновлення і європейських політик регіонального розвитку. Сформовано механізм підприємницького відкриття як інституційну модель взаємодії влади, бізнесу, наукових установ і громадськості, спрямовану на регулярну актуалізацію регіональних пріоритетів. Запропоновано концептуальну модель підвищення ефективності стратегічного управління розвитком області, що вирізняється інтеграцією кластерного підходу, елементів інноваційних екосистем і міжсекторальної взаємодії.

Науково - практична значущість дослідження. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення стратегічного управління соціально-економічним розвитком Вінницької області та інших регіонів

України, установ Агенцій регіонального розвитку. Запропоновані підходи до модернізації методів стратегічного планування, зокрема триаспектна модель оцінювання проєктів («стійкість - відновлення - розвиток») та оновлення пріоритетів смарт спеціалізації, формують інструментарій, який може бути впроваджений органами державної влади й місцевого самоврядування у процесах розробки та реалізації регіональних стратегій.

Практичне значення мають також розроблені рекомендації щодо створення постійно діючого механізму підприємницького відкриття, що забезпечує ефективну взаємодію влади, бізнесу, громадськості та наукових інституцій. Це сприяє підвищенню інституційної спроможності регіону, покращенню якості управлінських рішень та узгодженню стратегічних пріоритетів із реальними потребами територіальних громад.

Отримані результати можуть бути використані при формуванні регіональних програм розвитку, ухваленні управлінських рішень щодо підтримки інноваційної діяльності, залученні інвестицій, а також у діяльності інституцій регіонального розвитку, зокрема індустріальних парків, кластерних структур та інноваційних хабів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в рамках тематичного плану НДР Донецького національного університету імені Василя Стуса ініціативного фундаментального дослідження кафедри політології та державного управління: «Публічна політика і державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України» (реєстраційний номер 0123U101423).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної (магістерської) роботи знайшли відображення у наукових публікаціях: Тези: Цмок С.Ф. Стратегічне управління регіональним розвитком: аналіз та напрями вдосконалення на прикладі Вінницької області. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Зовнішньоекономічні відносини України в умовах російсько-української війни» (Київ, 23 жовтня 2025 р.). Кафедра світового господарства і міжнародних

економічних відносин Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка [51,113].

Структура магістерської роботи. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і літератури, який містить 56 найменувань.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Сутність і значення стратегічного управління в регіональному розвитку

Стратегічне управління є ключовим елементом стабільного розвитку та забезпечення стійкості економічної системи. Протягом останніх двох десятиліть воно стало одним із провідних напрямків економічної науки в промислово розвинутих країнах. За цей період було випущено ряд монографій, підручників, сформовано наукові школи та напрямки, які досліджують цю проблематику.

В умовах сучасних економічних перетворень та глобальних викликів роль регіонів у житті суспільства суттєво зростає. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління, здатної реалізовувати економічну політику в ринкових умовах. У цьому контексті стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент, що забезпечує довгостроковий, сталий та збалансований розвиток регіону, сприяючи зміцненню його конкурентоспроможності та підвищенню якості життя населення. На відміну від поточного управління, яке зосереджене на реагуванні на наявні проблеми, стратегічне управління є проактивним процесом, що дозволяє регіону формувати своє майбутнє [20].

Нові економічні реалії в Україні змусили науковців і практиків шукати адекватні форми, методи та інструменти стратегічного управління на регіональному рівні. Намагання застосовувати принципи та методи стратегічного управління, розроблені для підприємств, до регіональних систем є важливим кроком. Хоча прямі аналогії між регіональною соціально-економічною системою та корпоративною структурою проводити складно, вивчення зарубіжного досвіду та методик стратегічного управління є необхідним для розробки власної, адаптованої до українських реалій концепції [49].

Дослідження поняття «стратегічне управління» здійснюється стосовно соціально-економічних систем різних рівнів. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька ключових підходів, які для зручності систематизовано в таблиці:

Таблиця 1.1-Наукові підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Науковець	Визначення/ключові ідеї
І. Ансофф	діяльність, що пов'язана зі встановленням мети й завдань системи та підтриманням її взаємовідносин із зовнішнім оточенням, що дозволяє досягати цілей, відповідати внутрішнім можливостям та бути сприйнятливою до зовнішніх вимог .
А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд	процес, за допомогою якого керуюча підсистема встановлює довгострокові напрямки розвитку, визначає специфічні цілі, формулює стратегії їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізує обрані плани дій.
В. Парахіна	забезпечення розвитку соціально-економічної системи в умовах швидко мінливого навколишнього середовища.
Ю. Маленков	науково обґрунтований синтез процесів стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації стратегічних цілей і задач. Важливим призначенням він вважає забезпечення в довгостроковому періоді сталого розвитку та високої конкурентоспроможності складних систем.
В. Пастухова	процес підтримки і розвитку сильних сторін системи, що забезпечують стратегічний прорив та переваги в існуючому конкурентному середовищі.
В. М. Геєця	для регіональних систем зміст стратегічного управління полягає у збереженні життя етнічних товариств у рамках територіальних меж екосистеми з урахуванням природно-географічних, кліматичних та історичних особливостей .
Д. Львов та колектив авторів	діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища, що включає діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування і реалізацію обраної стратегії.

Джерело: Складено автором на основі [52]

Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, можна констатувати, що стратегічне управління - це динамічний процес, що охоплює розробку, реалізацію та контроль довгострокових планів розвитку. У контексті регіонального розвитку, це система управлінських рішень, які дозволяють регіону адаптуватися до зовнішніх змін, ефективно використовувати свої конкурентні переваги та досягати поставлених соціально-економічних цілей. Ключовими рисами стратегічного управління є його орієнтація на довгострокову перспективу, адаптаційний характер, фокус на досягненні ключових цілей і ефективному використанні ресурсів. Воно є інструментом, що дозволяє регіону не лише реагувати на виклики, а й активно формувати своє майбутнє [24].

Стратегічне управління регіональним розвитком складається з кількох ключових етапів, які формують єдиний цикл, який зображено на рисунку 1.1. Цикл стратегічного управління регіональним розвитком [11].

Стратегічний аналіз - глибока діагностика стану регіону. Вивчаються його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Це дозволяє визначити ключові проблеми та потенційні напрями розвитку.

Формування стратегії - розробка, на основі аналізу бачення майбутнього регіону, його місія, стратегічні цілі та пріоритети. Метою є скорочення асиметрій та міжрегіональних диференціацій.

Реалізація стратегії - перетворення стратегічних планів на конкретні дії, програми та проекти. Важливим є залучення всіх зацікавлених сторін - влади, бізнесу та громадянськості.

Контроль і оцінка - постійний моніторинг результатів дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегії та своєчасно коригувати управлінські рішення для досягнення поставлених цілей.

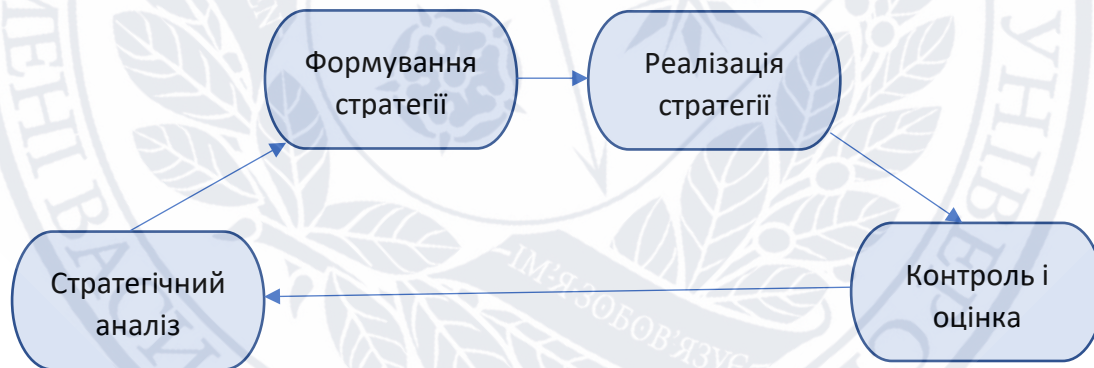


Рисунок 1.1. Цикл стратегічного управління регіональним розвитком

Джерело: складено автором на основі [11]

Стратегічне управління є визнаним елементом в системі регіонального регулювання у світовій практиці. Його основне призначення полягає в тому, що воно дозволяє:

1) Забезпечити стійкість та адаптивність. На відміну від пасивного реагування на гострі проблеми, стратегічне управління дозволяє системі передбачати зміни та ефективно адаптуватися до нестабільного зовнішнього

середовища, наприклад, в умовах збройного конфлікту чи фінансово-економічних криз.

2) Стимулювати інновації та конкурентоспроможність. Стратегія розвитку є інструментом, що допомагає виявляти та розвивати нові галузі, залучати інвестиції та забезпечувати сталий відтворювальний процес в регіоні, що підвищує його конкурентну позицію.

3) Оптимізувати використання ресурсів. Управління за обраною стратегією дозволяє ефективно розподіляти фінансові, людські та природні ресурси, зосереджуючи зусилля на реалізації пріоритетних ініціатив [12].

Таким чином, стратегічне управління є основним інструментом для досягнення головного завдання регіонального розвитку - підвищення добробуту населення, що відповідає прийнятим соціальним стандартам, і забезпечення внеску регіону в загальноекономічний розвиток країни.

Стратегічне управління регіональним розвитком в Україні є основоположним елементом державної політики. Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає стратегічне планування як ключовий інструмент для забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів. В умовах децентралізації та євроінтеграції, воно дозволяє узгоджувати регіональні пріоритети з національними цілями та європейськими стандартами [43].

Регіональна політика Європейського Союзу (Політика згуртованості) є однією з фундаментальних складових інтеграційного процесу. Її метою є зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості шляхом зменшення диспропорцій між рівнями розвитку регіонів. У цьому контексті ключовим методологічним підходом, висунутим ЄС, є смарт спеціалізація [51].

Смарт спеціалізація є головним інноваційно-орієнтованим підходом Політики згуртованості ЄС. Його суть полягає не в розпорошенні ресурсів на всі галузі, а в обов'язковій концентрації обмежених публічних, приватних та наукових ресурсів на чітко визначених пріоритетних напрямках, які мають найбільший інноваційний потенціал та конкурентні переваги.

Саме стратегічне управління, інтегроване з принципами смарт спеціалізації, дозволяє узгодити національні пріоритети з європейськими стандартами, забезпечити довгострокове планування, ефективне використання ресурсів та моніторинг досягнення цілей. Завдяки стратегічному управлінню, регіони можуть ефективно залучати кошти міжнародних донорів та інвесторів, спрямовуючи їх на пріоритетні проєкти відновлення та розвитку [39].

Проте існують нагальні проблеми, що стримують його ефективність, зокрема неузгодженість нормативно-правової бази та несистемність у підготовці й реалізації стратегій. У публічній сфері стратегія набуває особливого значення, оскільки її головним продуктом є надання публічних послуг за рахунок бюджетних коштів, що вимагає концентрації зусиль на соціальному контексті та справедливості доступу до таких послуг, як охорона здоров'я, освіта та безпечне довкілля [45].

Ефективний та сталий розвиток регіону забезпечується шляхом розробки комплексного і довгострокового стратегічного плану, який інтегрує документи різного терміну дії (довго-, середньо- та короткострокового). Крім того, ключовою умовою успіху є активна участь громадськості в управлінських процесах, що ґрунтується на відповідній нормативно-правовій базі та принципах сталого розвитку.

Після ратифікації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом у 2014 році, Україна взяла курс на адаптацію державної регіональної політики до європейських норм, принципів та підходів. Уже в 2015 році було ухвалено Закон «Про засади державної регіональної політики», що заклав основу для стратегічного управління регіональним розвитком. Цей крок став початком масштабної трансформації системи місцевого самоврядування, територіальної організації влади та фінансової децентралізації.

Успішна реалізація реформи децентралізації сприяла зміцненню інституційної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, що, своєю чергою, стало одним із ключових чинників для отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році. На сьогодні, у контексті

підготовки до переговорів щодо членства, стратегічне управління регіональним розвитком набуває особливої актуальності [32].

Нормативно-правова база регіональної політики України є багатоскладовою і включає: Конституцію України, Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та інші, Постанови Кабінету Міністрів України, що стосуються розробки державних та регіональних стратегій, а також моніторингу їх реалізації, Міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, та резолюції Генеральної Асамблеї ООН щодо Цілей сталого розвитку 2030.

Однак її аналіз показує, що вона є нечіткою, непослідовною та фрагментарною. Існує нагальна потреба в гармонізації суперечливих положень та оновленні законодавства, що сприятиме стандартизації процедур, чіткому розподілу повноважень та підвищенню загальної ефективності управління регіональним розвитком [45].

Таким чином, стратегічне управління є фундаментальним інструментом забезпечення сталого регіонального розвитку. Його ефективність залежить від якості аналітичного забезпечення, чіткості нормативної бази, узгодженості стратегічних документів різних рівнів та активної участі громадськості.

Визначивши сутність і значення стратегічного управління, ми переходимо до розгляду конкретних методологічних підходів, що лежать в основі розробки регіональних стратегій. Це дозволить нам детально вивчити, як саме відбувається процес формування стратегічних документів.

1.2. Методологічні підходи до формування регіональної стратегії

Ефективне стратегічне управління регіональним розвитком базується на науково обґрунтованій методології, яка визначає принципи, інструменти та логіку розробки стратегічних документів. Методологічний підхід дозволяє забезпечити системність і цілісність процесу управління, гармонізувати

економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти розвитку територій. У сучасних умовах децентралізації, інтеграції до Європейського Союзу та післявоєнного відновлення формування регіональних стратегій вимагає використання комплексного поєднання класичних і новітніх теоретичних засад [3].

Регіональна стратегія є основним інструментом реалізації стратегічного управління на місцевому та регіональному рівнях [43]. Її роль є багатогранною:

1. Стратегія забезпечує узгодженість дій між різними секторами та рівнями управління. Вона допомагає уникнути хаотичних рішень, оскільки всі проєкти та ініціативи мають бути спрямовані на досягнення спільних стратегічних цілей.

2. Наявність затвердженої стратегії є підставою для залучення інвестицій, розподілу бюджетних коштів та отримання фінансування з національних та міжнародних програм. Рішення ухвалюються не за принципом «ручного управління», а на основі чітко визначених пріоритетів.

3. Стратегія містить конкретні показники (індикатори), за якими можна оцінювати прогрес і ефективність її реалізації. Це робить процес управління прозорим і підзвітним перед громадою, оскільки результати можна виміряти.

4. Процес розробки стратегії, який часто передбачає широке залучення громадськості, допомагає створити єдине бачення майбутнього серед усіх жителів і зацікавлених сторін. Це зміцнює соціальну згуртованість та довіру.

Таким чином, регіональна стратегія - це більше, ніж просто документ. Це динамічний інструмент, який допомагає території свідомо та системно розвиватися, адаптуючись до викликів і використовуючи свій потенціал [46].

В Україні загалом дуже високий рівень залученості громад до стратегічного планування (понад 90% громад охоплені процесом), що свідчить про високу спроможність громад та необхідність такого планування для післявоєнного відновлення [32]. На Вінниччині на сьогодні стратегії розвитку розробили 62 із 63 територіальних громад і це виводить область на перше місце серед регіонів, що мають усі громади з затвердженими стратегіями, або найближче до цього показника [35].

Методологія стратегічного управління спирається на сукупність теорій, концепцій та підходів, що пояснюють закономірності розвитку регіонів. Вона охоплює не лише процеси планування та прогнозування, а й принципи партнерства, сталості, конкурентоспроможності та інноваційності. Кожен підхід акцентує увагу на певному аспекті регіонального розвитку та визначає логіку формування стратегічних рішень.

Системний підхід розглядає регіон як цілісну соціально-економічну систему, яка функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Його теоретичним підґрунтям є загальна теорія систем Л. фон Берталанфі та положення І. Ансоффа щодо управління складними динамічними структурами. У межах цього підходу стратегія формується з урахуванням взаємозв'язків між підсистемами - економічною, соціальною, екологічною, управлінською. Це дозволяє забезпечити баланс між різними напрямками розвитку та уникнути однобічності управлінських рішень.

В основі програмно-цільового підходу лежить теорія управління за цілями, запропонована П. Друкером. Він передбачає формування чітких цілей, завдань і програм, спрямованих на досягнення конкретних результатів. Регіональна стратегія, побудована за цим принципом, має структуру у вигляді системи цілей: стратегічних, операційних та програмних. Програмно-цільовий підхід широко використовується в практиці стратегічного планування регіонів України - зокрема, у Стратегії регіонального розвитку України до 2027 року. Інституційний підхід - інституційна теорія, розроблена Д. Нормом та О. Вільямсоном, наголошує, що ефективність розвитку регіону визначається якістю інституцій - правил, норм, традицій і взаємовідносин між владою, бізнесом та громадянськістю. Регіональна стратегія, сформована на основі інституційного підходу, передбачає створення дієвих механізмів партнерства, підвищення прозорості управління, розвиток місцевого самоврядування та участі громадянськості в ухваленні рішень. Такий підхід особливо актуальний для України в умовах децентралізації та посилення ролі громад.

Основою інноваційно-інвестиційного підходу є теорії ендогенного зростання (П. Ромер, Р. Лукас) та теорія конкурентних переваг М. Портера. Вони стверджують, що довгостроковий розвиток залежить від інноваційного потенціалу, знань, технологій і підприємницької активності. Сьогодні цей підхід втілюється через концепцію смарт спеціалізації, що є еволюцією класичних теорій, оскільки вимагає не просто інвестицій в інновації, а й запровадження інклюзивного та адаптивного інструменту - механізму підприємницького відкриття (МПВ). МПВ забезпечує постійну взаємодію між владою, бізнесом, наукою та громадськістю для регулярної верифікації та коригування обраних смарт-пріоритетів, що є ключовою відмінністю від статичного планування. Формування регіональної стратегії на цій основі передбачає стимулювання інноваційних кластерів, створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних технологій у всі сфери економіки. У практичному вимірі це означає орієнтацію на створення нових виробництв, науково-дослідних центрів, технопарків і стартап-екосистем.

Територіально-просторовий підхід базується на теорії центральних місць В.Крісталлера та концепції просторової організації А.Льоша. Цей підхід розглядає регіон як просторову систему, де розвиток залежить від транспортної доступності, розміщення населення, природних ресурсів і виробничих потужностей. Він дає змогу забезпечити рівномірність розвитку територій, визначити «полюси зростання» та забезпечити взаємозв'язок між містами та сільськими громадами. Просторове планування є невід'ємною частиною стратегічного управління на рівні області чи громади.

Європейський інтеграційний підхід спирається на концепцію політики згуртованості Європейського Союзу, яка передбачає зменшення диспропорцій між регіонами шляхом фінансової, економічної та соціальної підтримки. У межах цього підходу регіональні стратегії мають бути узгоджені з європейськими пріоритетами - «зеленим переходом», цифровізацією, інноваційністю та інклюзивністю. Для України це означає гармонізацію

законодавства, підвищення ефективності регіональної політики та підготовку до участі у програмах ЄС (Interreg, Horizon Europe, тощо).

Основою сучасних стратегій є концепція сталого розвитку, сформована у доповіді Комісії Брундтланд (ООН, 1987 р.). Вона передбачає збалансованість трьох складових - економічної, соціальної та екологічної. Стратегії регіонального розвитку мають враховувати не лише економічне зростання, але й якість життя, соціальну справедливість, безпеку довкілля. В Україні ця концепція реалізується через інтеграцію Цілей сталого розвитку 2030 у державні та регіональні документи.

У зв'язку з необхідністю розширення прав регіонів та громад, а також зміни інституційних форм управління, процес стратегічного планування повинен спиратися на низку базових принципів. Ці принципи забезпечують якісну розробку, моніторинг та оцінювання стратегій розвитку адміністративно-територіальних одиниць з урахуванням викликів сучасності.

Принцип системності та комплексності вимагає розглядати регіон не як набір окремих секторів чи проблем, а як цілісну соціально-економічну систему з множинними внутрішніми та зовнішніми зв'язками.

Принцип партнерства та участі базується на стейкхолдерському підході. На відміну від корпоративної стратегії, де керує власник, регіональна стратегія належить усім зацікавленим сторонам. Передбачає офіційну співпрацю між трьома основними секторами: органами влади та управління (місцевими та центральними), бізнесом (великим, середнім та малим) та громадянським суспільством (громадські організації, наукова спільнота, мешканці).

Принцип інноваційності та конкурентоспроможності відображає орієнтацію на якісне, а не лише кількісне зростання, і є ключовим для інтеграції у світову економіку. Фокусується на створенні та впровадженні нових знань, технологій, продуктів та управлінських рішень у всіх сферах регіональної економіки та суспільного життя. Стратегія має стимулювати розвиток інноваційних екосистем, кластерів та людського капіталу. Вимагає від регіону визначити та розвивати свої унікальні переваги (наприклад, географічне

положення, специфічні природні ресурси, наукові школи). Мета - забезпечити здатність регіону успішно конкурувати за інвестиції, кваліфіковані кадри та ринки збуту з іншими регіонами та країнами [11].

Принцип сталості та збалансованості розвитку походить від концепції Сталого розвитку (Цілі ООН до 2030 року), забезпечує довгострокову перспективу. Означає здатність регіону підтримувати позитивну динаміку розвитку протягом тривалого періоду без виснаження природних ресурсів та руйнування соціальної основи. Вимагає балансу між економічною ефективністю соціальною справедливістю та екологічною безпекою [37].

Принцип узгодженості з європейськими нормами та стандартами управління є критично важливим для України в контексті європейської інтеграції та політики відновлення. Регіональна стратегія має бути гармонізована з Політикою згуртованості Європейського Союзу, що є головним механізмом підтримки регіонів ЄС. Це включає орієнтацію на спільні європейські пріоритети: «зелений перехід» (декарбонізація, енергоефективність), цифрова трансформація, розвиток інтелектуальних інновацій. Вимагає впровадження найкращих європейських практик публічного управління, зокрема в частині прозорості фінансування, моніторингу та оцінки результатів на основі чітких індикаторів (KPI), а також адміністративної спроможності органів влади. Це є прямою вимогою для отримання фінансової підтримки від ЄС[56].

Таким чином, методологічні підходи до формування регіональної стратегії становлять комплексну систему теоретичних засад і практичних інструментів, що забезпечують наукову обґрунтованість стратегічного управління. Їх інтеграція дозволяє створити ефективну модель розвитку, у якій поєднуються системність аналізу, цільова орієнтація, інституційна спроможність і просторово-економічна збалансованість.

Необхідність запровадження новітніх, інклюзивних та прогностичних методів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості регіонів, зумовлює звернення до найкращого світового досвіду. Дослідження практичних

кейсів допомагає визначити найбільш ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління регіональним розвитком

Зарубіжна практика стратегічного управління регіональним розвитком демонструє еволюцію від жорсткого адміністративного планування до інклюзивних, партнерських та адаптивних методологій. Багато країн світу вже пройшли шлях становлення ефективних моделей регіонального управління, які базуються на довгостроковому плануванні, участі місцевих громад, інноваційному підході та сталому використанні ресурсів. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє не лише оцінити ефективність різних підходів, а й адаптувати найкращі практики до українських реалій.

Аналіз зарубіжного досвіду є необхідним етапом у формуванні дієвої регіональної політики України, особливо в умовах післявоєнного відновлення, інтеграції до європейського простору та потреби у збалансованому розвитку територій.

Значний вплив на сучасну регіональну політику ЄС має технологія форсайт (Foresight). Це не просто прогнозування, а систематичний процес створення спільного бачення майбутнього серед ключових стейкхолдерів (уряд, бізнес, наука, громадськість) з метою визначення стратегічних пріоритетів.

Форсайт-дослідження (як це продемонстровано у практиці Великобританії, Фінляндії чи регіону Ломбардія, Італія) мають подвійну цінність. Виявлення слабких сигналів, довгострокових трендів та технологічних проривів (на горизонті 10–50 років) для уникнення загроз та використання нових можливостей. Створення діалогових платформ, що забезпечують легітимність та згоду щодо стратегічних цілей, що є критично важливим для мобілізації ресурсів на інноваційні та високоризикові проекти.

Застосування форсайту, особливо у поєднанні з концепцією смарт спеціалізації, є сучасним європейським підходом до визначення регіональних пріоритетів, орієнтованих на знання та інновації [53].

Особливо цінним є досвід країн Європейського Союзу, де регіональна політика є одним із ключових інструментів забезпечення економічної, соціальної та територіальної згуртованості. Успішні приклади стратегічного управління в таких країнах, як Німеччина, Польща, Франція чи Швеція, демонструють важливість комплексного підходу до розвитку регіонів, що включає децентралізацію, інноваційність, екологічну сталість та ефективне використання фінансових ресурсів [8].

Зокрема, у Франції стратегічне планування відіграє роль ефективного інструмента координації дій між державою, регіональними органами влади та приватним сектором. Воно має індикативний характер, що означає орієнтацію на погодження позицій учасників економічного процесу без жорсткого директивного управління. Система охоплює ключові сфери, зокрема виробництво, ціноутворення, зайнятість і зовнішньоекономічний баланс, сприяючи зниженню рівня невизначеності та формуванню збалансованої економічної політики. Замість прямих адміністративних методів, пріоритет надається непрямим засобам впливу, особливо в контексті коротко- та середньострокового прогнозування.

Варто зазначити, що хоча стратегічні плани Франції здебільшого не орієнтовані безпосередньо на досягнення регіональних цілей, вони все ж мають просторову проекцію. Генеральна комісія з планування аналізує регіональні проблеми, окреслює перспективи розвитку приватного сектору в контексті макроекономічної політики, формує засади територіального планування, а також визначає напрями міждержавного співробітництва в межах Ради Європи. У фокусі - реструктуризація регіонів, мобілізація їхнього внутрішнього потенціалу та активна підтримка малого й середнього підприємництва.

Окремої уваги заслуговує механізм розробки стратегії, який побудований на принципах узгодження та консультацій з представниками бізнесу, наукового

середовища та органів місцевої влади. У процес планування залучаються всі ключові економічні суб'єкти, включно з регіональними та муніципальними структурами. Це дозволяє формувати комплексні плани, які включають інвестиційні проекти приватного сектору відповідно до загальнонаціональних стратегічних пріоритетів. Поділ стратегій на обов'язкові та прогнозні компоненти сприяє формуванню інформаційного впливу держави на очікування ринку та полегшує прогнозування економічної кон'юнктури.

Значним етапом модернізації стратегічного планування стала реформа 2000 року під назвою SRU (Solidarité et Renouvellement Urbains) - «Солідарність та оновлення міст». Її метою було оновлення міжмуніципального планування шляхом трансформації загального плану розвитку (SD) у схему територіальної узгодженості (SCoT), а також реформування місцевого планування через заміну плану землекористування (POS) на план місцевих ресурсів (PLU). При цьому наголошено на тому, що плани мають відповідати стратегії сталого розвитку (SPSD), а розширення територій муніципалітетів має супроводжуватись обов'язковим узгодженням з PLU і SCoT.

У 2008 році стратегічні плани територій було доповнено екологічними пріоритетами, що включали: боротьбу з деградацією сільськогосподарських та природних зон, створення екологічно збалансованих територій, адаптацію до змін клімату, зменшення викидів парникових газів, енергозбереження та скорочення використання невідновлюваних ресурсів. Ці нововведення зміцнили екологічну складову французького стратегічного управління, зробивши його сучасною і гнучкою моделлю сталого розвитку [51].

Німеччина є прикладом високоефективної моделі федеративного стратегічного планування, що поєднує централізовані національні пріоритети з децентралізованими ініціативами федеральних земель та місцевих громад. Система базується на принципі субсидіарності, відповідно до якого кожен рівень влади виконує ті функції, які не можуть бути ефективно реалізовані на нижчому рівні. Такий підхід забезпечує гнучкість, регіональну автономію та водночас координацію із загальнонаціональними цілями[18].

Федеральні землі, мають високий рівень повноважень у сфері планування. Кожна земля розробляє власні стратегії розвитку, які узгоджуються з федеральними орієнтирами, але адаптовані до місцевих потреб. У межах цих стратегій визначаються пріоритетні галузі, інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, заходи з розвитку людського капіталу, інновацій та цифровізації. Зокрема, популярними є регіональні інноваційні кластери, які створюються у співпраці з університетами, підприємствами та місцевими адміністраціями. Регіональні стратегії розвитку Німеччини активно використовують принципи смарт спеціалізації для структурування фінансування з Європейського фонду регіонального розвитку, фокусуючи кошти на інноваційних пріоритетах, визначених у процесі діалогу.

На муніципальному рівні громади беруть участь у реалізації стратегій шляхом розробки планів розвитку територій, зонування, надання підтримки місцевим ініціативам, а також управління комунальною інфраструктурою. Роль громад значно зросла завдяки фінансовій децентралізації та підтримці програм регіонального розвитку з боку ЄС.

Ключовою особливістю німецької моделі є високий рівень координації та участі всіх стейкхолдерів: уряду, бізнесу, наукових установ, громадськості. Це забезпечується через тристоронні партнерства і платформи. Крім того, Німеччина активно інтегрує принципи економічної, соціальної та екологічної збалансованості у всі етапи стратегічного планування - від формування бачення до оцінки результатів.

Іншим важливим інструментом є просторове планування (Raumordnung) - система, що забезпечує гармонійний розвиток територій, збалансоване розміщення інфраструктури, захист природних ресурсів і попередження надмірної концентрації населення та економічної активності в окремих зонах. Просторове планування виконується як на федеральному, так і на земельному рівнях, що дозволяє реалізувати принципи сталого розвитку у фізичному просторі.

У центрі стратегічного механізму Німеччини - досягнення згоди між усіма зацікавленими сторонами, включно з бізнесом, органами влади та громадянським суспільством. Важливими умовами ефективного планування є: чітке визначення учасників і координаторів процесу, встановлення пріоритетів з урахуванням ресурсного забезпечення, а також відповідність управлінських структур заявленим у стратегії цілям. Така модель дозволяє забезпечити не лише формальне планування, а й ефективне досягнення соціально-економічних результатів на регіональному рівні.

Загалом, стратегічне управління в Німеччині є прикладом інституційної зрілості та ефективної багаторівневої координації, що дозволяє країні швидко адаптуватися до глобальних викликів та забезпечувати високий рівень соціально-економічного розвитку регіонів. Такий підхід становить цінний орієнтир для модернізації регіонального управління в Україні, зокрема у напрямку розширення повноважень місцевого самоврядування та впровадження дієвих механізмів партнерства з бізнесом і наукою [8].

Особливої уваги заслуговує досвід Польщі - найближчого сусіда України, який пройшов трансформаційний шлях від постсоціалістичної держави до однієї з найуспішніших країн у сфері використання інструментів ЄС для стимулювання регіонального розвитку.

Після вступу до Європейського Союзу Польща стала найбільшим реципієнтом коштів, спрямованих на реалізацію спільної регіональної політики ЄС серед нових країн-членів. У рамках фінансового періоду 2004 - 2006 років на фінансування проектів, спрямованих на регіональний розвиток, країна отримала понад 12,8 мільярда євро. Ці інвестиції використовувалися переважно на модернізацію інфраструктури, покращення ринку праці, стимулювання інновацій та розвиток малого і середнього підприємництва, що стало передумовою помітного економічного та соціального зростання в окремих регіонах[51].

Особливо позитивно зазначена підтримка позначилася на ринку праці. У період 2004-2008 років у Польщі спостерігалось зростання рівня зайнятості на

1,86 відсоткових пункти - у протигагу зниженню показника в попередній п'ятиріччі. До 2006 року фактичний рівень зайнятості досяг очікуваних цілей, задекларованих у Національному плані розвитку. Найбільший приріст спостерігався серед чоловіків, однак згодом активізувалося також зростання частки зайнятих жінок з вищою освітою - з 7% у 1999 році до 13% у 2008 році. Відбувся поступовий перехід до економіки знань, що підтверджується якісними змінами в структурі зайнятості - зменшенням частки працівників у сільському господарстві та зростанням у сфері послуг і наукоємних галузях [18].

Польща активно використовувала механізм смарт спеціалізації як обов'язкову передумову для ефективного освоєння коштів Європейського Союзу. Це дозволило воєводствам, замість розпорошення інвестицій, сфокусувати фінансові ресурси на інноваційних пріоритетах, таких як розвиток ІТ-кластерів, біотехнологій та чистої енергетики, що безпосередньо сприяло структурній перебудові економіки.

Згідно з польським законодавством, політика розвитку базується на багаторівневій системі стратегічних документів, серед яких: довгострокова стратегія розвитку країни (на 15+ років), середньострокова стратегія (4–10 років), національна стратегія регіонального розвитку, а також міжрегіональні, воєводські та галузеві стратегії. Всі ці документи формуються у тісній взаємодії центральних органів влади та територіального самоврядування, а їх реалізація відбувається через програми підтримки, які супроводжуються системою моніторингу, аудиту та звітності[51].

Значну роль у формуванні та реалізації регіональної політики відіграють інституції, такі як Рада регіональної політики та Спільна комісія уряду і місцевого самоврядування. Важливим інструментом регіонального розвитку є воєводські контракти - угоди між урядом та органами самоврядування воєводств щодо реалізації пріоритетних завдань за співфінансуванням з державного бюджету. У контрактах закріплюються зобов'язання сторін, порядок фінансування, контрольні механізми та способи врегулювання спорів [56].

Національна стратегія регіонального розвитку Польщі визначає головні напрями та пріоритети політики у цій сфері, координує діяльність центральної влади з регіонами, встановлює засади фінансування та оцінки ефективності регіональних програм. Підтримка розвитку окремих територій країни має за мету підвищення конкурентоспроможності, покращення умов життя, зменшення територіальних диспропорцій та збереження культурної спадщини. Програми реалізуються за участі широкого кола зацікавлених сторін - місцевих органів влади, бізнесу, громадських організацій та наукових установ.

Пріоритетом Національної стратегії розвитку Польщі було сприяння структурній перебудові економіки. Так, уже до 2008 року структура зайнятості відображала очікувані трансформації: 14% у сільському господарстві, 32% у промисловості та 54% у сфері послуг. Ці зміни свідчили про позитивну динаміку в напрямі модернізації економіки, яку підтримувала реалізація операційних програм ЄС, зокрема Програми підвищення конкурентоспроможності підприємств. Підприємства, які отримували фінансування, демонстрували стабільне створення нових робочих місць, переважно довготривалих, а також були більш схильними до впровадження інновацій та найму фахівців, що відповідає цілям стратегії «економіки знань»[51].

Крім впливу на економіку, кошти політики згуртованості використовувалися для професійної перепідготовки населення, особливо безробітних. Ефективність програм професійного навчання у регіонах була оцінена за допомогою макроекономічного моделювання, яке показало поступове зростання позитивного ефекту від участі в тренінгах, зокрема в Поморському, Дольношльонському та Західнопоморському воєводствах[18]. Підвищення рівня зайнятості спостерігалось у професійних групах, що відповідають критеріям інтелектуалізації праці: технічні спеціалісти, оператори, фахівці з управління.

Загалом, хоча важко відокремити ефекти політики згуртованості від загальноекономічних тенденцій, саме стратегічне планування, орієнтоване на регіональну диференціацію та підтримку економіки, відіграло важливу роль у модернізації регіонального простору Польщі. Системна реалізація стратегічних

програм у партнерстві з ЄС дала змогу значно скоротити регіональні диспропорції, активізувати внутрішній потенціал регіонів та підвищити конкурентоспроможність економіки в цілому.

Таблиця 1.2 - Ключові елементи стратегічного управління регіональним розвитком

Країна	Ключові елементи стратегічного управління регіональним розвитком	Рекомендації для України
Польща	• Децентралізація та сильне місцеве самоврядування • Багаторівнева система стратегій (довго- і середньострокові, воєводські, галузеві) • Активне використання S3 для структурування фондів ЄС • Воєводські контракти з державою • Спільна комісія уряду і самоврядування • Інституції: Рада регіональної політики • Участь громадськості, бізнесу, науки	• Запровадити механізм регіональних контрактів • Підсилити роль обласних рад у стратегічному плануванні • Створити сталу систему багаторівневих стратегій
Франція	• Централізоване планування з поступовою децентралізацією • Документи стратегічного розвитку: SRADDET (регіональні стратегії), SCOT, PLU • Сильна роль держави як координатора • Підтримка регіонів через інвестиційні програми • Участь агенцій регіонального розвитку • Акцент на територіальній згуртованості	• Запровадити регіональні просторові стратегії • Розширити роль агенцій регіонального розвитку як посередників • Підсилити координацію між регіонами та центром
Німеччина	• Федеративна система з чітким розподілом компетенцій • Земельні програми просторового планування • Активне використання S3/ERDF • Регіональні планові об'єднання • Комплексне муніципальне планування • Державно-приватне партнерство на місцевому рівні • Системна координація між рівнями управління	• Розвивати місцеве стратегічне планування • Запровадити регіональні планові асоціації • Удосконалити координаційні механізми між громадами та областями

Джерело: складено автором на основі [8]

Міжнародний досвід стратегічного управління регіональним розвитком демонструє низку дієвих принципів, які можуть бути ефективно адаптовані в Україні. Насамперед це чіткий розподіл повноважень між рівнями влади, активна

участь громадськості та бізнесу, а також створення ефективних організаційно-управлінських структур, що забезпечують втілення стратегій на практиці.

Важливими складовими сучасного підходу є впровадження механізмів державно-приватного партнерства та залучення різноманітних джерел фінансування, включно з міжнародними. Це сприяє диверсифікації фінансових потоків і підвищенню стійкості регіональної економіки.

Окремо варто відзначити важливість гнучкого управління - через постійний моніторинг і адаптацію стратегічних документів до актуального соціально-економічного контексту. Також необхідно зміцнювати кадровий потенціал та інституційну спроможність регіональних структур. Урахування внутрішнього потенціалу територій і акцент на зовнішньоекономічній складовій дозволяють формувати конкурентоспроможні та стійкі моделі розвитку.

Крім того, значну увагу слід приділяти інноваційності підходів до стратегічного планування - впровадженню цифрових інструментів, відкритих даних та електронного урядування. Це не лише підвищує прозорість, але й сприяє більш активному залученню громадян до формування регіональної політики. Адаптація перевірених міжнародних підходів (зокрема з досвіду Польщі, Франції та Німеччини) може стати фундаментом для побудови ефективної, гнучкої та інклюзивної системи стратегічного управління регіональним розвитком в Україні.

Важливо розглядати можливості впровадження смарт спеціалізації як сучасного інструменту концентрації ресурсів на інноваційних напрямках, які відповідають конкурентним перевагам кожного регіону. Крім того, перспективним є розширення мережі та підвищення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку, які мають виступати каталізаторами стратегічних змін, координаторами між владою, бізнесом та громадянським суспільством, а також забезпечувати інституційну сталість і професійний супровід реалізації стратегій на місцях.

Отже, досвід ЄС демонструє, що ефективна регіональна політика базується на довгостроковому програмуванні та стратегічному плануванні, а не лише на

реагуванні на поточні проблеми. Це дозволяє регіонам бути більш конкурентоспроможними та стійкими.

На відміну від формалізованих підходів в Україні, регіональна політика ЄС ґрунтується на принципах згуртованості. Це передбачає підтримку менш розвинених регіонів, партнерство та ефективне використання фінансових ресурсів для зменшення територіальних диспропорцій [18].

В Україні існує проблема з фінансуванням регіональних стратегій (наприклад, зупинення фінансування ДФРР), що робить їх нереалістичними. Досвід ЄС показує, що фінансові інструменти (ERDF, Cohesion Fund) є не просто джерелом коштів, а механізмом стимулювання розвитку, що розподіляється на конкурсній основі [18].

Ефективність стратегічного управління в ЄС забезпечується чіткою системою моніторингу та оцінки результатів, де кожен проєкт має визначені показники. В Україні ж цей процес часто є формальним.

Залучення громадськості в Україні, згідно з діалогом, є недостатнім і часто формальним. У ЄС громадяни активно беруть участь у прийнятті рішень через місцеві ради та бюджети участі, що підвищує легітимність та ефективність стратегій.

На основі аналізу теоретичних засад та порівняння досвіду України та ЄС можна зробити висновок, що стратегічне управління регіональним розвитком в умовах сучасних викликів набуває особливого значення. Воно є не просто набором управлінських рішень, а цілісною, проактивною системою, спрямованою на формування майбутнього регіону.

Повномасштабна війна виявила існуючі проблеми в регіональній політиці України, але також відкрила нові можливості для її трансформації. Успішна реалізація реформи управління публічними інвестиціями та використання досвіду ЄС (зокрема, Фонду справедливого переходу) можуть стати основою для післявоєнного відновлення та інтеграції в європейський простір.

Стратегічне управління в Україні потребує радикальної трансформації підходів. Шлях до успіху лежить через зміцнення інституційної спроможності,

посилення координації між рівнями влади, впровадження європейських стандартів у плануванні та фінансуванні, а також активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Подолання виявлених критичних прогалин, зокрема неузгодженості правової бази та нестачі фінансового забезпечення, буде головним завданням при формуванні пропозицій щодо інституційного забезпечення, механізмів моніторингу та оцінки і посилення партнерства в подальших розділах.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Соціально-економічна характеристика регіону

Вінниччина є регіоном зі сформованою, багатовекторною економікою, що ґрунтується на розвиненому агропромисловому та багатогалузевому промисловому комплексах. Економіка області підтримується науково-виробничою базою та значними запасами мінерально-сировинних ресурсів.

Область була заснована 27 лютого 1932 року. Її загальна площа складає 26,5 тис. км², що дорівнює 4,4% території України. Станом на 1 січня 2022 року чисельність населення становила 1,5 мільйона осіб, з яких 52,3% проживає у містах і 47,7% - у сільській місцевості.

З грудня 2020 року Вінницька область функціонує згідно з новим адміністративно-територіальним поділом, що включає 6 районів. Ці райони об'єднують 63 територіальні громади, до складу яких входить 1503 населені пункти [34].

Вінницька область розташована в центральній частині Правобережної України, охоплюючи середню течію річки Південний Буг та лівобережжя середньої течії Дністра. Протяжність регіону становить 196 км із заходу на схід та 204 км з півночі на південь.

Область має сухопутні кордони із сімома іншими областями України: Чернівецькою, Хмельницькою, Житомирською, Київською, Черкаською, Кіровоградською та Одеською.

Вінниця розташована на відстані: 267,2 км від Києва (автошляхами) та 229 км від Києва (залізницею).

Географічна близькість до ЄС (до кордону з ЄС - близько 320 км; до Кишинева - ~ 305 км; до Варшави - ~ 750 км) надають області важливу конкурентну перевагу у зовнішньоекономічній діяльності. Функціонує 11 пунктів пропуску, зокрема 5 міжнародних, що забезпечує логістичний зв'язок з Європою.

Клімат області - помірно-континентальний, характеризується м'якою зимою (середня температура -4°C - -6°C) і теплим, вологим літом (середня температура $+18,6^{\circ}\text{C}$ - $+20,5^{\circ}\text{C}$). Річна норма опадів становить 520-590 мм, причому майже 80% випадає у теплий період. Регіон розташований у лісостеповій зоні, в межах Придніпровської та Волино-Подільської височин.

За даними Держгеокадастру, сільськогосподарська освоєність території перевищує 76% (2014 тис. га), з яких майже половина - це чорноземи. За загальною площею сільськогосподарських угідь область посідає 9-те місце в Україні. Загальна площа лісів становить 379,9 тис. га.

По території області протікає близько 3,6 тис. річок і струмків (загальна довжина 11,8 тис. км), що належать до басейнів Дністра, Південного Бугу та Дніпра. Створено понад 5 тисяч ставків та 52 водосховища.

Вінниччина має багату мінерально-сировинну базу з близько 500 родовищами 18 видів корисних копалин. Серед них - унікальні поклади флюориту, торфу, граніту та каоліну. Область концентрує 44% українських покладів первинних каолінів. Глухівецький ГЗК є великим виробником, який експортує каолін у 12 країн. Відходи збагачення каоліну - кварцові піски - можуть використовуватися у різних галузях (скло, кераміка, будівництво). Розвідано 9 родовищ граніту (5 розробляються), який використовується для виготовлення декоративних виробів. Наявні джерела мінеральної води, зокрема радонові води у Хмільнику, а також води типу "Миргородська".

Область має розвинену мережу автомобільних (9518,5 км) та залізничних (1074,1 км) шляхів. За коефіцієнтом транзитивності території Вінниччина посідає перше місце в Україні. Щільність автодоріг загального користування є однією з найвищих у державі (359 км на 1000 км²). Через регіон проходять ключові транспортні артерії: три магістральні газопроводи: "Союз", Уренгой-Помари-Ужгород, Дашава-Київ та нафтопровід "Одеса-Броди" [47].

Державну регіональну політику на території Вінницької області реалізує Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної військової адміністрації [33]. На рівні органів місцевого

самоврядування, зокрема Вінницької обласної ради, реалізуються інструменти та механізми регіонального розвитку, які формуються на основі місцевих ініціатив та ефективного використання наявних ресурсів. Це передбачає застосування інструментарію місцевого самоврядування для стимулювання розвитку громад. Кінцева мета цих дій - забезпечення високого рівня якості життя мешканців регіону, незалежно від їхнього місця проживання.

Використовуючи дані офіційної статистичної звітності, матеріали Вінницької обласної ради та військової адміністрації, проведемо оцінку основних тенденцій розвитку соціально-економічного стану, проаналізуємо динаміку показників, що відображають відповідні процеси.

Зважаючи на те, що показник ВРП доступний лише за 2021 рік (останній рік перед повномасштабним вторгненням)[36], аналіз динаміки регіональної економіки за період 2022-2023 років вимагає коригування методології.

Для оцінки змін та аналізу тенденцій в економіці регіону за відсутності офіційних даних валового регіонального продукту (ВРП), ми будемо використовувати оперативні та прямі показники економічної активності. Ці показники, що публікуються частіше і є більш актуальними в умовах воєнного стану, дозволяють прогнозувати та оцінювати основні макроекономічні процеси.

Промисловий комплекс області нараховує понад 1300 підприємств. Структура промислового виробництва є нерівномірною (рисунок 2.1.), де домінує харчова галузь (60,4%) та постачання енергії (15,6%).

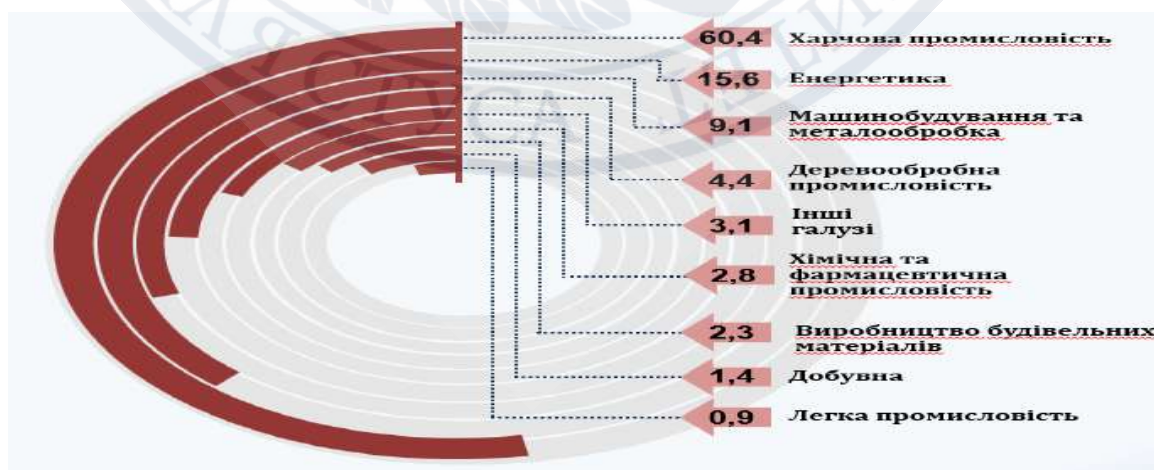


Рисунок 2.1. Структура промислового виробництва у 2024 році, %

Джерело: складено автором на основі даних [36]

Індекс промислової продукції (ІПП) області демонструє значні коливання (таблиця 2.1). Повномасштабна агресія призвела до падіння ІПП до 87,6% у 2022 році. Однак уже у 2023 році відбулася суттєва адаптація, про що свідчить зростання ІПП до 109,9%. Ключові драйвери зростання: легка промисловість та фармацевтика (орієнтація на військові та державні замовлення), а також харчова промисловість (стабільний попит та експорт).

Таблиця 2.1 - Індекс промислової продукції Вінницької області

Регіон/рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Україна	95,5	101,9	63,3	123,8	93,3
Вінницька область	94,5	100,8	87,6	109,9	96,6

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області[36]

В умовах воєнного стану у 2024 році проти 2023 року суттєво збільшили обсяги виробництва підприємства: машинобудування - на 39,8%, фармацевтичної промисловості - на 18,5%, з виробництва хімічних речовин та хімічної продукції - на 17%.

Разом з тим, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря - зменшилось на 25,1% до рівня 2023 року, що пов'язано з атаками країни-агресора на відповідну інфраструктуру.

За даними Вінницької обласної військової адміністрації, на територію області станом на 01 січня 2025 року переміщено 437 суб'єктів господарювання, на яких створено понад 2,5 тисячі робочих місць.

Здійснили перереєстрацію на новій локації 417 релокованих суб'єктів господарювання. Надходження від сплати податків релокованого бізнесу до бюджетів всіх рівнів за 2024 рік становили 276 млн грн, що на 30,7 % більше ніж у 2023 році[34] .

Незважаючи на зниження економічної активності низки підприємств регіону, в області реалізуються інвестиційні проєкти.

Протягом 2023-2024 років в області реалізовано 63 інвестиційні проєкти загальною вартістю більше 2,5 млрд грн та створено 1471 нове робоче місце [33].

На території Вінницької області створено 8 індустріальних парків, з них 5 включено до Реєстру індустріальних (промислових) парків України.

В 2024 році два індустріальні парки отримали державне фінансування у межах політики «Зроблено в Україні», на загальну суму 168,8 млн грн [34].

На Вінниччині створено перший в Україні муніципальний інноваційно - технологічний парк «Кристал». Перша черга проекту введена експлуатацію у 2025 році. Джерелами фінансування були кошти територіальної громади, ПРООН, кошти держбюджету, зокрема ДФРР [33].

Очевидно, що динаміка промисловості регіону нерозривно пов'язана зі станом агропромислового комплексу (АПК), який є її сировинною основою.

Як бачимо в таблиці 2.2, рослинництво є домінуючим і схильним до значних коливань сектором АПК Вінницької області, що формує загальну динаміку сільськогосподарського виробництва. Попри глибоке падіння у 2022 році, АПК продемонстрував феноменальну адаптивність, здійснивши майже повне відновлення обсягів виробництва вже у 2023 році (ІСП 118,7%). Це є стратегічною перевагою області. Галузь тваринництва є стабільним елементом економіки регіону, забезпечуючи надійну сировинну базу для переробки та продовольчу безпеку[35].

Таблиця 2.2 - Індеси сільськогосподарської продукції Вінницької області

Показник/рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Продукція сільського господарства	85,3	122,0	80,4	118,7	93,2
Продукція рослинництва	78,6	135,7	73,5	128,5	90,0
Продукція тваринництва	100,9	97,5	97,8	100,4	100,8

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області[36]

Вагомою підтримкою розвитку аграрного сектору області є реалізація грантових програм «є Робота» для створення бізнесу.

Всього, в рамках програми, протягом 2023-2024 років, 23 підприємства отримали грант для розвитку садівництва на суму 93,3 млн грн та 10 підприємств - для розвитку тепличного господарства на суму 61,5 млн грн.

В 2024 році в рамках реалізації заходів обласної «Програми розвитку особистих селянських, фермерських господарств, кооперативного руху на селі та дорадництва на 2021-2025 роки» - з обласного бюджету виділено 1,044 млн грн. для надання пільгових кредитів особистим селянським, фермерським господарствам, сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам та іншим суб'єктам господарювання на селі.

В 2024 році, враховуючи ситуацію в розвитку рибного господарства області, Департаментом агропромислового розвитку обласної військової адміністрації розроблена обласна «Програма розвитку рибного господарства у Вінницькій області на 2024–2028 роки».

Метою Програми є сприяння розвитку в області аквакультури, збереження і поповнення рибних запасів шляхом зариблення річок басейну Південного Бугу та Дністра [35].

Агропромисловий комплекс Вінницької області є стратегічною основою її економіки та головним джерелом сировини для найбільшої промислової галузі (харчової, 60,4%).

Вагомий внесок у економічне зростання області зробили суб'єкти малого підприємництва (таблиця 2.3)[35].

Таблиця 2.3 - Розвиток малого підприємництва у Вінницькій області

Показник	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість суб'єктів малого підприємництва (СМП)	одиниць	10279	11580	11459	12000	11734
Кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП)	одиниць	68408	69026	67995	72668	75749

Кількість зайнятих в малому підприємстві	тис. осіб	150	150	165	174	157
Надходження до бюджетів всіх рівнів	млрд грн	4,9	5,6	5,96	6,7	9,9
Надходження до місцевих бюджетів	млрд грн	2,8	3,3	3,65	4,18	5,2

Джерело: складено автором за даними Головного управління Державної податкової служби України у Вінницькій області [35]

У 2022 році, незважаючи на повномасштабну агресію, скорочення кількості СМП та ФОП було мінімальним (менше 2% для обох). Це демонструє швидку адаптацію бізнесу до нових умов. Вже у 2023 році кількість СМП та ФОП перевищила докризові показники 2021 року, досягнувши нових піків. У 2024 році кількість ФОП продовжує стрімко зростати (до 75 749), що може бути пов'язано як із внутрішньою міграцією бізнесу, так і з високою мобільністю та гнучкістю ФОП-сектору. Станом на 01 січня 2025 року в області діє понад 87 тис. суб'єктів малого підприємництва. Протягом 1 кварталу 2025 року кількість суб'єктів малого підприємництва зменшилась майже на 1,5 тис. одиниць, або на 1,7%. При цьому, кількість юридичних осіб зросла на 393 одиниці (на 3,3%), а кількість ФОП зменшилась на 1888 одиниць (на 2,5%), що пов'язано із запровадженням нових податків для ФОП.

Малий бізнес продовжує відігравати важливу роль у формуванні місцевих бюджетів та характеризується позитивною динамікою в частині їх наповнення. Надходження до бюджетів стабільно зростали навіть у 2022 році, незважаючи на війну. Сума надходжень до бюджетів усіх рівнів від діяльності суб'єктів малого підприємництва за 2024 у порівнянні з 2023 роком рік зросла на 47,0 %. Протягом 1 кварталу 2025 року у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року ці надходження зросли на 19,4%.

Надходження до місцевих бюджетів також невпинно зростали, досягнувши 5,2 млрд грн у 2024 році. Це підкреслює критичну роль малого підприємництва у фінансовій самодостатності територіальних громад Вінницької області[35].

Для забезпечення подальшого економічного зростання та структурної модернізації, особливо в умовах обмеженості бюджетних ресурсів, критично важливим є залучення капітальних інвестицій. Розглянемо динаміку цього показника, який відображає готовність бізнесу та держави вкладати кошти у розвиток виробничих потужностей та інфраструктури Вінницької області (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Капітальні інвестиції за регіонами України, млн грн

Регіон	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Україна	508217,0	673899,3	409659,9	627280,8	743016,3
Вінницька область	13601,5	16922,1	14122,1	19212,5	23692,8
Житомирська область	9270,2	11484,8	6113,2	11566,3	15917,5
Хмельницька область	10617,0	13515,4	9753,2	15153,1	16074,0
Кіровоградська область	6745,9	8678,5	7096,7	9147,0	11221,2
Черкаська область	9079,3	12299,8	9227,6	14283,8	16508,6

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області[36]

Як Україна в цілому (673,9 млрд грн), так і Вінницька область (16,9 млрд грн) зафіксували пікові обсяги інвестицій, що відображає високу економічну активність перед вторгненням. Повномасштабна агресія призвела до різкого падіння інвестицій в Україні до 409,7 млрд грн (зниження на 39% порівняно з 2021 роком). Вінницька область продемонструвала вищу стійкість до інвестиційного шоку. Падіння обсягів у 2022 році було значно меншим, до 14,1 млрд грн (зниження лише на 16,5%). Це підтверджує її статус як відносно безпечного тилового регіону. Регіон демонструє стабільно позитивну динаміку відновлення. У 2023 році обсяг інвестицій (19,2 млрд грн) перевищив докризовий рівень 2021 року, а у 2024 році досяг нового піку - 23,7 млрд грн. Загальноукраїнський показник також повернувся до зростання, але лише у 2024 році (743,0 млрд грн) суттєво перевищив рівень 2021 року.

Вінницька область стабільно утримує лідерство за обсягом капітальних інвестицій серед порівнюваних сусідніх регіонів (Житомирська, Хмельницька, Кіровоградська та Черкаська області) протягом усього аналізованого періоду.

У 2024 році обсяг інвестицій Вінницької області (23,7 млрд грн) значно перевищує показники Житомирської (15,9 млрд грн) та Хмельницької (16,1 млрд грн) областей, підкреслюючи її привабливість та економічну активність. Це лідерство було особливо помітним у 2022 році, коли Вінницька область інвестувала більше, ніж Житомирська та Кіровоградська області разом узяті, демонструючи ефективніше збереження інвестиційного потенціалу.

Обсяги капітальних інвестицій, що перевищили докризовий рівень, створюють фундамент для розширення виробничих потужностей. Однак ефективність цих вкладень значною мірою залежить від здатності регіону інтегруватися у міжнародні ринки. Тому наступним критично важливим аспектом соціально-економічної характеристики є аналіз зовнішньоторговельних операцій, який відображає конкурентоспроможність продукції Вінницької області та її залежність від глобальних ланцюгів постачання (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Зовнішньоекономічна діяльність у Вінницькій області

Показник	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Оборот зовнішньої торгівлі	млн.дол. США	1932,3	2008,4	2223,3	2620,6	2818,5
Експорт	млн.дол. США	1377,8	1309,3	1600,5	1720,1	1962,5
Імпорт	млн.дол. США	554,5	699,1	622,8	900,5	856,0
Сальдо	млн.дол. США	823,3	610,2	977,7	819,6	1106,5

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області[36]

Спостерігається стійке зростання обороту зовнішньої торгівлі протягом усього періоду. Оборот збільшився з 1932,3 млн. дол. США у 2020 році до 2818,5

млн. дол. США у 2024 році. Це свідчить про розширення зовнішньоекономічних зв'язків області. Найбільший приріст (у абсолютному вираженні) відбувся між 2022 та 2023 роками (з 2223,3 до 2620,6 млн. дол. США).

Експорт демонструє переважно позитивну динаміку, незважаючи на невелике зниження у 2021 році. Після спаду у 2021 році (1309,3 млн. дол. США), експорт значно відновився та зріс до 1962,5 млн. дол. США у 2024 році. Це є максимальним значенням за весь аналізований період, вказуючи на посилення конкурентоспроможності продукції області на зовнішніх ринках. Зростання експорту у 2022-2024 роках є особливо важливим, враховуючи загальні економічні виклики. У 2024 році зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 151 країни світу. Найбільший експорт з регіону у 2024 році здійснювався до: Польщі (9,5% від загального обсягу), Саудівської Аравії (8,3%), Іспанії (7,7%), Нідерландів (7,6%).

Імпорт також має тенденцію до зростання, хоча і з коливаннями. Після помітного зростання у 2021 році (699,1 млн. дол. США), імпорт знизився у 2022 році (622,8 млн. дол. США), що може бути пов'язано з впливом повномасштабної агресії та логістичними труднощами. Проте, у 2023 році імпорт сягнув пікового значення 900,5 млн. дол. США, що може свідчити про відновлення виробничих потреб (сировина, обладнання) або споживчого попиту. У 2024 році відбулося незначне зниження до 856,0 млн. дол. США.

Сальдо зовнішньої торгівлі позитивне протягом усього періоду, що є дуже сприятливим для економіки області[35].

Економіка Вінницької області є експортоорієнтованою, про що свідчить стабільно позитивне сальдо зовнішньої торгівлі, яке у 2024 році сягнуло свого максимуму (1106,5 млн. дол. США). Загальний обсяг зовнішньої торгівлі динамічно зростає, відображаючи інтеграцію області у світову економіку. Експорт є головним рушієм зовнішньоекономічної діяльності. Його зростання у 2022-2024 роках, незважаючи на складні зовнішні умови, вказує на адаптивність та життєздатність експортного сектору (ймовірно, аграрного та/або харчової промисловості). Коливання імпорту (особливо падіння у 2022 році та пік у 2023

році) відображають реакцію внутрішнього ринку та виробництва на зовнішні події (війну, інвестиційні потреби, відновлення логістики). Зростання імпорту у 2023 році може бути ознакою відновлення інвестиційної та виробничої активності.

Воєнний стан суттєво змінив баланс ринку праці через міграцію та релокацію. Область активно приймає внутрішньо переміщених осіб.

З початку повномасштабного вторгнення рф послугами обласного центру зайнятості скористалися 4012 громадян з числа ВПО, з яких повернуто до продуктивної діяльності 959 осіб.

Впродовж 2024 року прийняті рішення про надання компенсації 270 роботодавцям за працевлаштування 438 шукачів роботи з числа ВПО. Всього перераховано роботодавцям понад 9,1 млн грн.

Також, за програмою надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу на основі інформації, отриманої з уповноваженого банку та результатів співбесід з подавачами, Державним центром зайнятості у 2024 році прийнято 17 позитивних рішень на суму 3,9 млн грн.

У 2024 році за кошти служби зайнятості отримали професію та перенавчилися або підвищили свою кваліфікацію 125 безробітних з числа ВПО.

Відповідно до Порядку видачі ваучерів на безоплатне навчання видано 126 ваучерів внутрішньо переміщеним особам. Участь у громадських та суспільно корисних роботах брали 82 особи. Соціальним супроводом за підходом кейс - менеджменту охоплено 49 осіб, з яких 41- працевлаштовано. Профорієнтаційні послуги отримали 2913 осіб з числа ВПО. Проведено 129 виїзних заходів в місцях компактного проживання ВПО, з метою інформування про послуги служби зайнятості, до участі долучилися 887 осіб. Здійснено співпрацю з 14 громадськими організаціями, благодійними, міжнародними фондами та організаціями[35].

Вінницька область є регіоном із високою економічною стійкістю та значним стратегічним потенціалом, що підтверджує її роль як одного з тилкових лідерів країни в умовах воєнного часу. Економіка ґрунтується на аграрній

спеціалізації та домінуючому промисловому комплексу (60,4% ІПП – харчова галузь).

Область демонструє феноменальне відновлення АПК (ІСП 118,7% у 2023 р.) та вищу стійкість до інвестиційного шоку порівняно з Україною, завдяки потужній сировинній базі та лідерству в залученні капітальних інвестицій серед сусідніх регіонів (23,7 млрд грн у 2024 р.).

Критична конкурентна перевага регіону- висока транзитивність (1-ше місце в Україні) та географічна близькість до ЄС. Ця перевага має бути посилена через інтеграцію до мережі TEN-T (транс'європейська транспортна мережа) та розвиток логістичної інфраструктури, що робить Вінниччину критичною ланкою у відбудові та торгівлі з Європою.

Наявність розвиненої ІТ-сфери, науково-виробничої бази, курорту Хмільник, а також ефективна політика інтеграції ВПО (через компенсації та мікрогранти) формують потенціал для розвитку медичних, реабілітаційних, освітніх та цифрових послуг.

Основний стратегічний виклик для Вінниччини полягає в структурному протиріччі між лідерством у виробництві аграрної сировини та зниженням частки переробної промисловості, що обмежує створення робочих місць із високою доданою вартістю.

Для переходу до якісно нового етапу розвитку (посилення переробки, диверсифікація енергетики та підвищення доданої вартості), необхідно нівелювати структурні слабкі сторони за рахунок цільових інвестицій та використання інструментів ЄС. Це вимагає цільового застосування smart спеціалізації, спрямованої на поглиблену переробку АПК, розвиток відновлюваної енергетики та посилення ІТ-кластеру.

2.2. Оцінка реалізації Стратегії розвитку Вінницької області

У сучасних умовах трансформації економіки, викликаній воєнним станом, децентралізаційними процесами та інтеграційними прагненнями України до Європейського Союзу, стратегічне планування регіонального розвитку набуває

особливої ваги. Воно виступає не лише інструментом координування зусиль органів влади, бізнесу та громадськості, але й засобом забезпечення стійкого зростання, відновлення економіки та соціальної згуртованості територій.

Для Вінницької області, яка характеризується високим рівнем економічної стабільності, диверсифікованою структурою господарства та значним людським потенціалом, стратегічне планування є ключовою передумовою переходу від моделі аграрно-промислової регіональної економіки до моделі інноваційно орієнтованого та експорт - спроможного регіону.

Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області до 2027 року (далі - Стратегія) визначає довгострокові пріоритети, цілі та інструменти реалізації державної регіональної політики на місцевому рівні. Її мета полягає у створенні сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності регіону, забезпечення економічного зростання, розвитку людського капіталу, збереження навколишнього середовища та посилення соціальної згуртованості.

Оцінка реалізації Стратегії розвитку Вінницької області дозволяє не лише визначити рівень досягнення поставлених цілей, але й виявити проблемні аспекти та потенційні напрями для удосконалення регіональної політики, особливо в контексті повоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору.

Застосування методу контент-аналізу показало, що механізми моніторингу Стратегії базуються на щорічних звітах, які є недостатньо гнучкими. Відсутність інтегрованої цифрової платформи для моніторингу в режимі реального часу призводить до затримки у прийнятті управлінських рішень та нездатності швидко коригувати цілі у відповідь на виклики (наприклад, масове переміщення бізнесу та населення)[35].

Аналіз моніторингових звітів з реалізації Стратегії та Плану заходів виявив прямі проблемні питання та виклики, що постали перед областю у звітний період і які не були ефективно опрацьовані в межах поточної Стратегії:

1.Фінансова та інституційна негнучкість: Відзначено зростання поточних видатків на оборонно-правоохоронні заходи, охорону здоров'я та соціальний захист, що вимагало швидкого перерозподілу бюджетних ресурсів. Традиційна система стратегічного планування, орієнтована на довгострокові проекти, виявилася інертною до такого різкого фінансового "шоку".

2.Інфраструктурний тиск та соціальна сфера: Значне руйнування енергетичної інфраструктури та зростання рівня навантаження на медичну та соціальну інфраструктуру через прийняття великої кількості ВПО (внутрішньо переміщених осіб) доводять, що Стратегія не мала превентивних (ризик-орієнтованих) механізмів управління критичною інфраструктурою та соціальною стійкістю.

3.Недостатня міжсекторна співпраця (екологічний аспект): Аналіз цільових програм показав низьку ефективність в екологічній сфері. Зокрема, обсяг надходження твердих побутових відходів на сортування склав лише 20% від загального обсягу збирання ТПВ, а серед причин вказано "Низька самоорганізація населення щодо сортування сміття". Це є прямим доказом слабкого механізму міжсекторної співпраці (влада-громада) та недостатнього залучення інноваційних підходів до громадської участі, як передбачено гіпотезою[35].

З огляду на виклики воєнного часу, у 2025 році Стратегію було актуалізовано з урахуванням нових реалій - потреб відновлення критичної інфраструктури, підтримки релокованого бізнесу, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та активізації інвестиційної діяльності. Оновлена Стратегія враховує основні напрями національної політики регіонального розвитку, а також орієнтується на європейські підходи управління територіальним розвитком, зокрема на принципи «розумної спеціалізації» (Smart Specialisation), енергоефективності, цифрової трансформації та підвищення якості життя населення (рисунки 2.2.)[33].



Рисунок 2.2. Основні етапи розробки оновленої Стратегії

Джерело: складено автором на основі [47]

Стратегія розроблялась на основі чинного законодавства із використанням кращого європейського та українського досвіду. З метою координації зусиль усіх інституцій для оновлення (актуалізації) Стратегії наказом Начальника обласної військової адміністрації від 26 грудня 2023 року № 1512 була утворена Робоча група з оновлення (актуалізації) Стратегії та розроблення проекту Плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. До оновлення Стратегії було залучено ключових суб'єктів регіонального розвитку, серед яких: представники бізнесу, освіти, науки, громадськості, інституцій регіонального розвитку, а також органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Розробка Стратегії відбувалась за технічного сприяння з боку установи Агенція регіонального розвитку Вінницької області, експертів ГО «Київський інститут стратегічного аналізу та реформ», проекту «Посилене партнерство для сталого відновлення», що впроваджується ПРООН за фінансової підтримки Уряду Швеції, який представлений Шведським агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA), міжнародної технічної допомоги «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), проекту «Підтримка актуалізації стратегій розвитку шести регіонів України», який став можливим

завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) та підтримці американського народу через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА»[34].

Стратегія направлена на запровадження механізмів щодо ефективної реалізації у регіоні структурних національних реформ та секторальних політик, зменшення територіальних диспропорцій, мінімізації можливих негативних явищ, підвищення фінансової і управлінської спроможності територіальних громад області із забезпеченням захисту прав та інтересів найбільш вразливих соціальних груп населення.

Враховуючи проведений аналіз та основні тенденції соціально-економічного розвитку області, SWOT- аналіз, сценарії розвитку регіону до 2027 року, в документі визначено 4 стратегічні цілі, а саме:

- 1) Конкурентоздатний регіон на основі інноваційного та сталого розвитку.
- 2) Регіон ефективного урядування та спроможних громад.
- 3) Регіон сталого гуманітарного розвитку.
- 4) Регіон безпечного середовища[47].

Критичний аналіз динаміки реалізації стратегічних та оперативних цілей, завдань визначених у чинній Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року є вкрай важливим етапом не лише для визначення стійкості регіону в умовах повномасштабної агресії, але й для формування методологічних засад нового циклу стратегічного планування на період 2028–2034 років, який повинен бути узгоджений з підходами до планування політики згуртованості ЄС. Регіональна стратегія розглядається як «місток» між Державною стратегією регіонального розвитку (ДСРР) та стратегіями територіальних громад, вимагаючи постійного балансу між підходами «згори вниз» і «знизу вгору».

На основі аналізу показників соціально-економічного розвитку за період 2022–2024 років встановлено, що реалізація Стратегії була успішною на рівні адаптації, але зіткнулася з системним провалом у досягненні якісних, довгострокових цілей.

Оцінка здійснюється за трьома горизонтами планування, які забезпечують необхідну гнучкість стратегічного планування в умовах війни: стійкості, відновлення і розвитку.

Перша стратегічна ціль «Конкурентоздатний регіон на основі інноваційного та сталого розвитку» включає 5 оперативних цілей, досягнення яких передбачає реалізацію 14 основних завдань (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3. Стратегічна ціль 1. Конкурентоздатний регіон на основі інноваційного та сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі даних [47]

Реалізація цієї цілі оцінюється як успішна у частині збереження. Економіка Вінниччини продемонструвала високу стійкість до зовнішніх шоків: падіння індексу промислової продукції (ІПП) у 2022 році було значно меншим, ніж у середньому в Україні. Регіон став лідером за обсягом капітальних інвестицій серед сусідніх областей, перевищивши докризові показники. Це досягнення є прямим результатом ефективного «згори вниз» управління та проактивної роботи із залученням релокованого бізнесу та розвитком індустріальних парків.

Водночас, ціль щодо інноваційного розвитку та збільшення частки високої доданої вартості залишається недосягнутою. Економіка фіксує успіх за рахунок обсягів агропромислового комплексу (ІСП 118,7% у 2023 р.), але частка високотехнологічних галузей залишається низькою. Це свідчить про

структурний провал та необхідність кардинального коригування Стратегії з пріоритезацією проєктів глибинної переробки.

Транспортно-логістичний потенціал регіону використовується ефективно (лідерство за коефіцієнтом транзитивності), але цілі з повної інтеграції до європейських мереж TEN-T та модернізації внутрішньої інфраструктури стримуються відсутністю фінансування.

Стратегічна ціль «Регіон ефективного урядування та спроможних громад» включає 5 оперативних цілей, досягнення яких передбачає реалізацію 13 основних завдань (рисунк 2.4.).



Рисунок 2.4. Стратегічна ціль 2. Регіон ефективного урядування та спроможних громад

Джерело: складено автором на основі даних [47]

Ціль реалізується успішно завдяки пріоритету на цифровізацію та електронне урядування, що забезпечує прозорість та ефективність адміністративних послуг. Активний розвиток геоінформаційних систем є хорошою базою для формування якісної аналітики у наступному стратегічному циклі.

Хоча інституційна спроможність обласного рівня є високою, реалізація цілей щодо економічної спроможності громад демонструє територіальний дисбаланс. Тут проявляється брак «знизу-вгору» підходу: громади, особливо менші, мають обмежені ресурси для самостійної реалізації складних інфраструктурних чи екологічних проєктів. У наступному циклі необхідно посилити механізми міжмуніципального співробітництва як ключовий інструмент для вирішення спільних проблем та залучення фінансування.

Стратегічна ціль «Регіон сталого гуманітарного розвитку» включає 7 оперативних цілей, досягнення яких передбачає реалізацію 21 основного завдання (рисунок 2.5.).

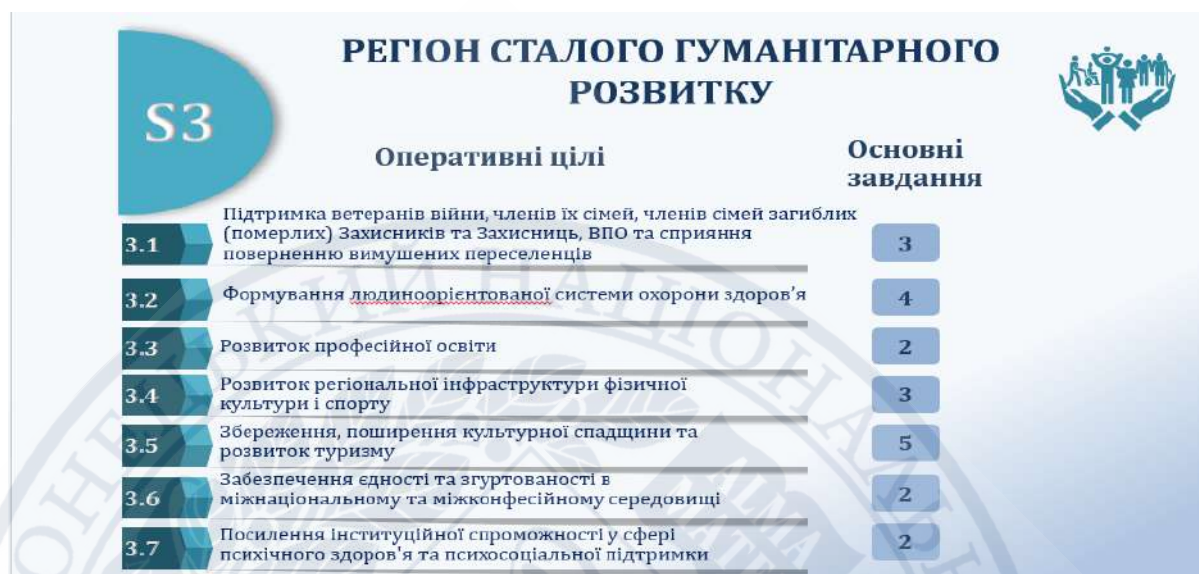


Рисунок 2.5. Стратегічна ціль 3. Регіон сталого гуманітарного розвитку

Джерело: складено автором на основі даних [47]

Регіон успішно впорався з оперативними цілями щодо соціальної інтеграції ВПО, працевлаштування та підтримки роботодавців, демонструючи високу гнучкість соціальної сфери.

Незважаючи на успіхи в адаптації, стратегічні цілі зі стабілізації людського капіталу та демографії зазнали найбільшого провалу внаслідок війни. Відтік висококваліфікованої молоді та посилення негативних демографічних тенденцій є найбільшим довгостроковим ризиком Стратегії.

Ціль щодо розвитку індустрії лікування та оздоровлення (курорт Хмільник) залишається лише потенціалом. Вважаємо за доцільне терміново переформатувати цю ціль, зробивши акцент на комплексну реабілітацію та медичні послуги, що є критично важливим пріоритетом у післявоєнний період.

Стратегічна ціль «Регіон безпечного середовища» включає 4 оперативні цілі, досягнення яких передбачає реалізацію 15 основних завдань (рисунок 2.6.)

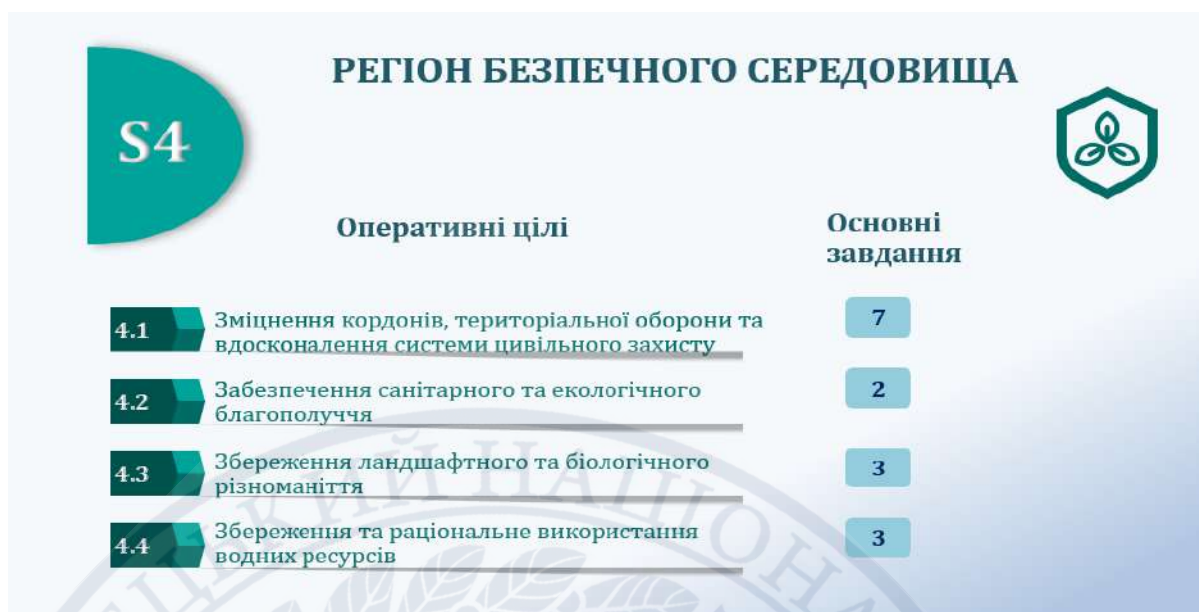


Рисунок 2.6. Стратегічна ціль 4. Регіон безпечного середовища

Джерело: складено автором на основі даних [47]

Ціль щодо зміцнення територіальної оборони та цивільного захисту реалізована проактивно: модернізація Ситуаційного центру та системи оповіщення свідчить про високий ступінь готовності до реалій воєнного часу.

Екологічний блок цієї цілі є найбільш проблемним. Цілі щодо управління відходами (відсутність інфраструктури оброблення ТПВ) та забезпечення якісним водопостачанням і збереженням водних ресурсів не досягнуті. Вінницька область стикається з критичним дефіцитом питних підземних вод. Це створює системний екологічний ризик і вимагає негайного перегляду пріоритетів Стратегії з акцентом на екологічну стійкість та ВДЕ (відновлювані джерела енергії), що є ключовою умовою для фінансування від ЄС.

Окремо слід зупинитись на концепції смарт спеціалізації, що є обов'язковою передумовою для залучення інвестицій зі структурних фондів Європейського Союзу, особливо в контексті майбутнього програмного циклу 2028-2034 рр. та політики згуртованості. Смарт спеціалізація - це не просто вибір пріоритетних галузей, а інноваційна економічна стратегія, спрямована на концентрацію обмежених ресурсів (фінансових, людських, дослідницьких) на тих сферах, де регіон вже має або може набути конкурентних переваг на світовому ринку.

Напрями смарт спеціалізації Вінниччини були офіційно визначені ще до початку повномасштабної агресії, але залишаються критично актуальними для етапу відновлення та розвитку(рисунок 2.7.).



Рисунок 2.7. Напрями смарт спеціалізації Вінницької області

Джерело: складено автором на основі даних [47]

Зокрема, під час аналізу економічного та інноваційного потенціалу, проведеного у 2019 році за підтримки та на основі алгоритму, розробленого Об'єднаним дослідницьким центром Європейської комісії (JRC), було визначено два ключові пріоритети:

1. Розвиток індустрії лікування та оздоровлення.
2. Агропромислове виробництво, зокрема, впровадження агротехнологій з використанням ІТ-інновацій[47].

Визнання АПК як смарт пріоритету вимагає якісного стрибка від об'ємів виробництва до технологічності та глибинної переробки. Концентрація зусиль на біотехнологіях, виробництві високоякісних харчових інгредієнтів, функціонального харчування та біоенергетики з використанням аграрних відходів. Реалізація цього напрямку неможлива без ІТ-інновацій - впровадження систем точного землеробства, використання штучного інтелекту для моніторингу врожайності та логістики.

Індустрія лікування, оздоровлення та реабілітації - напрям, який набув критичного соціального значення після 2022 року. Перетворення потенціалу

курорту Хмільник та наявної медичної бази на потужний кластер високоякісних медичних, реабілітаційних та відновлювальних послуг. Інтеграція новітніх методик реабілітації, цифрових рішень у медицині, а також локалізація виробництва реабілітаційного обладнання. Успішна реалізація цього напрямку є прямою відповіддю на ризики стратегічної цілі 3 (людський капітал) та має стати соціально-економічним пріоритетом відновлення.

Енергетична ефективність та відновлювальні джерела енергії - напрям, що не був основним пріоритетом у 2019 році та є критичним для забезпечення стійкості та безпеки, що є обов'язковою умовою для підтримки двох основних смарт напрямів. Розвиток біоенергетики на базі аграрних відходів та створення децентралізованої енергетичної інфраструктури має забезпечити енергетичну автономію критичної інфраструктури та громад.

Для Вінницької області смарт спеціалізація є не просто вимогою ЄС, а необхідним механізмом для подолання головного структурного провалу - сировинної орієнтації економіки та низької доданої вартості. Смарт спеціалізація ґрунтується на підприємницькому відкритті (Entrepreneurial Discovery Process, EDP), що передбачає постійний діалог та співпрацю між владою, бізнесом, наукою та громадянським суспільством («Чотириразова спіраль»).

Проведена оцінка реалізації Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року засвідчила, що регіон продемонстрував високу адаптивність до зовнішніх шоків, спричинених повномасштабною агресією, однак зіткнувся зі значними викликами у досягненні довгострокових якісних цілей. Аналіз виконання стратегічних та оперативних цілей показав, що економічна система області зберегла стійкість, проте структурні диспропорції залишаються критичними.

По-перше, реалізація першої стратегічної цілі щодо забезпечення інноваційного та сталого економічного розвитку була успішною у частині адаптації та підтримання базових економічних функцій регіону. Вінницька область утримала позитивну динаміку капітальних інвестицій та

продемонструвала високу здатність до залучення релокованого бізнесу. Водночас цілі щодо технологічного оновлення та нарощування частки високої доданої вартості не були досягнуті через збереження сировинної орієнтації та недостатній розвиток високотехнологічних секторів.

По-друге, у межах стратегічної цілі щодо ефективного урядування та підвищення спроможності громад відзначено прогрес у цифровізації та розвитку електронних сервісів, які посилили інституційну ефективність. Проте територіальна нерівномірність економічної спроможності громад та обмеженість їхніх ресурсів для реалізації складних проєктів актуалізували необхідність розвитку міжмуніципального співробітництва як системного інструменту регіональної політики.

По-третє, стратегічна ціль щодо гуманітарного розвитку була реалізована частково: область ефективно адаптувалася до різкого зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та забезпечила базову стабільність соціальної сфери. Водночас довгострокові цілі, пов'язані з демографічною стабілізацією та формуванням людського капіталу, зазнали найбільшого впливу війни, що створює серйозні ризики на перспективу.

По-четверте, стратегічна ціль щодо забезпечення безпечного середовища продемонструвала високий рівень реалізації у сфері територіальної оборони та цивільного захисту, однак екологічні завдання залишилися критично недовиконаними. Невирішеність проблем управління твердими побутовими відходами, дефіцит водних ресурсів та низький рівень екологічної інфраструктури формують системну загрозу для сталого розвитку та потребують негайної пріоритезації.

Окреме значення для оцінки ефективності Стратегії має аналіз стану впровадження смарт спеціалізації. Визначені пріоритети - «Агротехнології з ІТ-інноваціями» та «Індустрія лікування, оздоровлення і реабілітації» - залишаються актуальними та здатні забезпечити структурну трансформацію економіки. Водночас їх успішна реалізація потребує посилення інституційної спроможності регіональних акторів, розширення моделі підприємницького

відкриття та інтеграції енергетичної ефективності та відновлюваних джерел енергії як крос-секторального напрямку.

Узагальнюючи результати оцінки, можна дійти висновку, що Стратегія була реалізована успішно у частині адаптації до кризових умов, однак виявила системні недоліки у досягненні довгострокових трансформаційних цілей. Головними викликами є: збереження сировинної моделі економіки, екологічна нестійкість, демографічний спад, обмежена спроможність громад та недостатня інноваційність розвитку. Підготовка нового стратегічного циклу 2028–2034 років має базуватися на принципах смарт спеціалізації, посиленні міжмуніципальної кооперації, розвитку інноваційних кластерів та зміцненні інституційної ролі Агенції регіонального розвитку як координатора процесу підприємницького відкриття.

2.3. Основні проблеми та виклики регіонального розвитку

У сучасних умовах регіональний розвиток України, зокрема Вінницької області, відбувається в контексті безпрецедентних суспільно-політичних і безпекових змін. З одного боку, область зберігає стійкі позиції як аграрно-промисловий центр, що володіє значним природним, людським і виробничим потенціалом. З іншого - наявні структурні дисбаланси, демографічні втрати, наслідки війни та зовнішньоекономічна нестабільність вимагають переосмислення стратегічних підходів до планування регіонального розвитку.

В умовах воєнного стану та поступового переходу України до моделі європейської регіональної політики особливої актуальності набуває завдання збалансування цілей відновлення, стійкості та модернізації. Вінницька область, яка географічно розташована в центрі держави, виконує роль важливого логістичного, агропромислового та гуманітарного хабу, але потребує нового стратегічного бачення, що відповідатиме вимогам періоду післявоєнного відновлення та інтеграції до ЄС. Це бачення має ґрунтуватися на принципах "Build Back Better" (Відбудувати краще, ніж було)[18].

Аналіз соціально-економічних тенденцій останніх років (2022–2024) свідчить, що традиційні чинники зростання - аграрний сектор, харчова промисловість, машинобудування - уже не забезпечують необхідних темпів розвитку та високої доданої вартості. Водночас, потреба в структурній перебудові економіки, формуванні нових кластерів та інноваційних екосистем є вирішальною передумовою для підвищення конкурентоспроможності регіону на національному та європейському ринках.

Паралельно поглиблюються соціальні та демографічні проблеми: міграція, старіння населення, зниження якості трудових ресурсів, потреба у відновленні соціальної інфраструктури та реінтеграції ветеранів. В умовах тривалої війни ці фактори перетворюються на стратегічні виклики, що прямо впливають на якість людського капіталу - головного рушія економічного зростання.

Додатковим аспектом є екологічна та енергетична стійкість регіону. Вінниччина стикається з проблемами деградації водних ресурсів, неефективного використання земель, зростання обсягів відходів. Без системних екологічних рішень область ризикує втратити можливість залучення інвестицій з фондів ЄС, орієнтованих на “зелену трансформацію” економіки та виконання умов Європейського зеленого курсу (Green Deal).

Не менш значущим викликом є ефективність управління розвитком територій. Попри позитивні результати децентралізації, частина територіальних громад демонструє обмежену інституційну спроможність щодо реалізації масштабних проєктів, що вимагає нових механізмів співпраці, координації та моніторингу результатів політики розвитку. У цьому контексті важливим методологічним завданням є перехід від формального планування до проєктно-орієнтованої моделі управління, де кожна стратегічна ініціатива узгоджується з державними та європейськими пріоритетами розвитку, а концепція смарт спеціалізації виступає системним фільтром для відбору ключових напрямів і проєктів.

Відтак, на основі комплексного аналізу соціально-економічних процесів, стратегічних документів та оцінки реалізації чинної Стратегії розвитку

Вінницької області, можна систематизувати основні економічні, соціальні, екологічні та управлінські виклики, які визначають подальшу траєкторію розвитку регіону (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Ключові виклики регіонального розвитку Вінницької області

Виклики	Сутність Проблеми	Вплив на регіональний розвиток
Економічні та структурні	сировинна орієнтація економіки; низька інноваційна активність.	обмежує створення високої доданої вартості; стримує реалізацію S3-пріоритету «Агротехнології/ІТ» на рівні глибинної переробки.
Соціальні та демографічні	втрата людського капіталу; невідповідність освітньої політики потребам смарт-напрямів.	підриває довгострокову конкурентоспроможність та інноваційний потенціал.
Екологічні та енергетичні	критичний дефіцит якісних підземних вод та забруднення поверхневих водойм; відсутність сучасної системи оброблення ТПВ; вразливість енергопостачання.	створює системні екологічні бар'єри для залучення інвестицій та фінансування від ЄС (вимоги до «Зеленої трансформації»); знижує енергетичну автономію та стійкість регіону.
Управлінські та інституційні	територіальні дисбаланси та недостатня спроможність громад	обмежує здатність малих громад вирішувати складні інфраструктурні та екологічні проблеми; уповільнює впровадження міжмуніципального співробітництва (ММС) та ефективного проєктно-орієнтованого управління.

Джерело: складено автором

1. Економічні виклики та структурна трансформація

Найбільш значущим викликом для області є необхідність переходу від переважно аграрної моделі до економіки знань та інновацій. За даними головного управління статистики у Вінницькій області [36], сільське господарство формує понад 35% валового регіонального продукту, тоді як частка високотехнологічних і наукоємних виробництв становить менше 5%, що робить регіон надзвичайно вразливим до коливань зовнішніх ринків.

Традиційні «локомотиви» зростання - аграрний сектор, харчова промисловість, машинобудування - більше не забезпечують достатньої динаміки розвитку. Тому ключовим завданням стає структурна перебудова економіки шляхом формування нових кластерів і технологічних ніш відповідно до підходів смарт спеціалізації.

Смарт спеціалізація - це методологія, що передбачає вибір вузької групи перспективних секторів, у яких регіон має конкурентні переваги. Для Вінниччини це, зокрема, «Агротехнології та ІТ-інновації». Втілення смарт спеціалізації потребує розвитку інноваційної екосистеми - технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, яка нині перебуває на початковій стадії розвитку.

Отже, економічна стійкість області наряду залежить від здатності перетворити аграрний потенціал на високотехнологічні продукти, зокрема у сферах біотехнологій, біоенергетики, цифрових агротехнологій та функціонального харчування.

2. Соціальні та демографічні виклики

Війна поглибила соціальні та демографічні дисбаланси, які вже тривалий час були характерними для регіону. Найважливішим ризиком є відтік молоді та висококваліфікованих фахівців, що значно обмежує можливості реалізації інноваційних стратегій. Додатковим фактором стає старіння населення та дефіцит трудових ресурсів, що посилюється міграцією та мобілізаційними процесами. У цьому контексті особливої важливості набувають такі напрями як узгодження освітніх програм з потребами смарт напрямів; розвиток дуальної освіти та центрів регіональної підготовки кадрів; програми повернення молоді, реінтеграції ветеранів та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Окреме місце займає медико-оздоровчий потенціал регіону. Курорт Хмільник, що володіє унікальними радоновими джерелами та лікувальними грязями, може стати національним центром реабілітації та медичного туризму, особливо з огляду на потреби ветеранів та постраждалих від війни.

3. Екологічні та енергетичні виклики

Екологічна ситуація у Вінницькій області створює додаткові бар'єри для розвитку. Критичними проблемами є дефіцит якісних підземних вод і локальне забруднення поверхневих водойм; відсутність сучасної системи поводження з твердими побутовими відходами; неефективне використання земель і деградація екосистем.

Ці фактори безпосередньо впливають на можливість залучення інвестицій, зокрема із «зелених» фондів ЄС. Енергетична та екологічна стійкість мають бути включені до смарт спеціалізації як крос-галузовий пріоритет, що визначатиме модернізацію комунальної інфраструктури, розвиток біоенергетики, водних систем, технологій вторинної переробки.

4. Інституційні та управлінські виклики

Попри позитивний вплив децентралізації, значна частина територіальних громад демонструє обмежену інституційну спроможність щодо реалізації масштабних інвестиційних проєктів. Нерідко переважає модель управління “згори вниз”, тоді як механізми участі громад (“знизу-вгору”) використовуються недостатньо. Це спричиняє територіальні дисбаланси та уповільнює розвиток периферійних громад.

Важливим елементом підвищення ефективності тут є міжмуніципальне співробітництво - інструмент, що дозволяє кільком громадам об'єднувати ресурси та компетенції для реалізації спільних проєктів (наприклад, у водопостачанні, медицині, інфраструктурі). Його широке впровадження може суттєво підсилити спроможність слабших громад.

Крім того важливе значення має проєктно-орієнтована модель управління - це підхід, за яким стратегічні документи наповнюються конкретними проєктами з вимірюваними результатами, а не загальними намірами. Він передбачає чіткі показники ефективності; узгодження регіональних проєктів з європейськими пріоритетами; використання смарт спеціалізації як фільтру для відбору перспективних ініціатив.

На основі комплексного аналізу соціально-економічного стану, демографічних та екологічних тенденцій Вінницької області за період 2022-2024

років, а також критичної оцінки реалізації чинної Стратегії збалансованого регіонального розвитку до 2027 року, було встановлено низку ключових тенденцій та викликів. Застосування методології контент-аналізу стратегічних документів та систематизації основних економічних, соціальних, екологічних та управлінських викликів (Таблиця 2.6) дозволило виявити структурні протиріччя між успішною адаптацією регіону до воєнних шоків та системним провалом у досягненні довгострокових якісних цілей. Встановлені нижче ключові висновки визначають необхідність кардинального коригування Стратегії з орієнтацією на принципи смарт спеціалізації та інтеграцію до європейської політики згуртованості.

Регіон продемонстрував високу стійкість до зовнішніх шоків та ефективну адаптацію, про що свідчить лідерство за обсягом капітальних інвестицій та відновлення обсягів агропромислового комплексу (АПК). Це є результатом ефективного управління за принципом "згори вниз". Водночас, зафіксовано системний провал у досягненні якісних, довгострокових цілей, орієнтованих на трансформацію. Чинна Стратегія виявилася інертною до структурних змін, що обумовило ключове протиріччя: економіка є стійкою, але сировинно орієнтованою та неінноваційною.

Домінування виробництва аграрної сировини при критично низькій частці високотехнологічного виробництва (менше 5% ВРП, дані 2021) створює структурний провал та обмежує створення високої доданої вартості, стримуючи реалізацію смарт-пріоритету "Агротехнології/ІТ".

Концепція смарт спеціалізації ("Агротехнології/ІТ" та "Індустрія лікування/Реабілітація") є не просто вимогою ЄС, а необхідним інструментом для подолання сировинної моделі через активізацію глибинної переробки та кластерного розвитку.

Відтік висококваліфікованих кадрів, особливо молоді, та посилення негативних демографічних тенденцій, спричинених війною, перетворилися на найбільший довгостроковий ризик, який нівелює економічні досягнення. Необхідне термінове переформатування цілі щодо розвитку курорту Хмільник у

потужний реабілітаційно-медичний кластер. Це є прямою відповіддю на гуманітарні виклики війни та ключовим фактором для стабілізації людського капіталу.

Екологічний блок цілей є найбільш проблемним. Критичний дефіцит водних ресурсів (підземних вод) та нерозвинена інфраструктура управління ТПВ формують системну загрозу сталому розвитку. Невирішеність екологічних проблем створює прямі бар'єри для залучення інвестицій у рамках Європейського зеленого курсу. Це вимагає інтеграції енергетичної ефективності та відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) як обов'язкових крос-галузових спеціалізацій.

Встановлена недостатня інституційна спроможність значної частини територіальних громад, особливо малих, для самостійної реалізації складних інфраструктурних та екологічних проєктів. Це обумовлює необхідність переходу до проєктно-орієнтованої моделі управління та посилення механізмів міжмуніципального співробітництва. ММС є критичним інструментом для спільного вирішення комунальних проблем (наприклад, водозабезпечення та ТПВ) та залучення великих грантових ресурсів.

Для успіху наступного циклу планування необхідно інституційно зміцнити Агенцію регіонального розвитку Вінницької області як ключового координатора механізму підприємницького відкриття (МПВ) в рамках смарт спеціалізації.

Ці висновки чітко окреслюють розриви між поточною стратегією та вимогами відновлення та євроінтеграції, створюючи методологічний фундамент для розробки нових механізмів стратегічного управління у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Удосконалення стратегічного планування на регіональному рівні

Сучасний етап розвитку Вінницької області потребує переходу від моделі сировинної стійкості до інноваційно-орієнтованої економіки, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, високу додану вартість виробництва та інтеграцію у європейський простір. Для досягнення цього необхідно модернізувати методологію стратегічного планування, інтегрувавши принципи Європейської політики згуртованості та значно підсилити концепцію smart спеціалізації, що є ключовими елементами політики регіонального розвитку в Європейському Союзі. Мова йде не просто про оновлення змісту головного стратегічного документу області, а про зміну парадигми управління - від декларативного планування до проєктно-орієнтованого, результативного та інноваційного підходу, який передбачає активне управління ризиками, моніторинг ефективності та залучення усіх зацікавлених сторін.

Ключовим елементом модернізації є перетворення Стратегії з декларації на портфель управління інвестиційними проєктами. Це вимагає впровадження жорстких критеріїв відбору та фінансування. На відміну від традиційного бюджетного планування, де фінансування часто розподіляється за галузевим чи територіальним принципом, проєктний підхід трансформує Стратегію з набору загальних заходів на чітко структурований портфель інвестиційних проєктів. Ключовий критерій відбору ініціатив для Плану заходів на наступний програмний період - це наявність деталізованого техніко-економічного обґрунтування, чітко визначеної фінансової моделі та потенціалу до залучення небюджетних коштів (фонди ЄС, ДПП і т.д.).

Цей перехід мінімізує корупційні ризики, підвищує інвестиційну привабливість регіону (оскільки інвестори отримують готові, структуровані пропозиції) та забезпечує прозорість використання державних ресурсів з чітким

вимірюванням результату. Проєкт має бути відібраний, лише якщо він виступає носієм смарт-інновацій, а не просто видатком бюджету.

В умовах воєнного стану та високої геополітичної невизначеності стратегічне планування втрачає свою лінійність, і традиційний фокус лише на довгостроковому розвитку стає ризикованим, оскільки не враховує поточні безпекові та соціальні виклики. Тому необхідне запровадження обов'язкової багатокритеріальної оцінки кожного стратегічного проєкту на етапі відбору. Цей механізм, відомий як триаспектне оцінювання, дозволяє регіональному керівництву одночасно зважувати три критично важливі виміри цінності ініціативи, забезпечуючи динамічну пріоритезацію інвестицій та ефективне управління ризиками. Це створює єдину систему координат, де жоден проєкт не фінансується, якщо він не має чіткого внеску принаймні в один із цих аспектів, одночасно мінімізуючи суперечності між негайними потребами та стратегічними цілями.

Стійкість - оцінка впливу проєкту на підвищення безпеки, енергетичної незалежності та функціональної життєздатності критичної інфраструктури (енергетика, водопостачання, логістика) області, що гарантує операційну автономність та надійність критичних систем та забезпечить безперебійне функціонування регіону навіть за умови посилення зовнішніх безпекових викликів.

Відновлення - оцінка спрямованості на швидку соціально-економічну реінтеграцію ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), відновлення пошкодженої соціальної інфраструктури та підтримку релокованого бізнесу, що забезпечить оперативний перезапуск економічної та соціальної діяльності області, відновлення критичних соціальних функцій та стабілізацію демографічного балансу через повернення та закріплення населення в регіоні.

Розвиток - оцінка довгострокового впливу на зростання валової доданої вартості, створення високооплачуваних робочих місць та конвертацію аграрного потенціалу в смарт-напрями, що допоможе запобігти відтворенню сировинної

моделі економіки та забезпечить конкурентоспроможності регіону в європейському просторі.

Це оцінювання є основою адаптивного управління, дозволяючи регіональному керівництву швидко перерозподіляти фінансові та адміністративні ресурси відповідно до актуальних загроз та пріоритетів. Забезпечується прозоре та аргументоване переключення фокусу фінансування: при посиленні загроз (зміна горизонту) пріоритет переходить від проєктів розвитку (інновації) до проєктів стійкості (безпека, автономія)[12].

Оцінка гарантує, що будь-який проєкт, навіть спрямований на відновлення (наприклад, відбудова об'єкта), включає обов'язковий інноваційний компонент, що відповідає крос-галузевим цілям "Цифрова трансформація" чи "Зелений перехід". Це запобігає простому відтворенню застарілої інфраструктури та перетворює процес відновлення на каталізатор модернізації.

Триаспектна структура оцінки прямо корелює з вимогами Європейської Комісії до програм відновлення, забезпечуючи максимальну відповідність для залучення міжнародного фінансування (Ukraine Facility та ін.).

Смарт спеціалізація є методологічною основою для підвищення конкурентоспроможності регіону через фокусування обмежених ресурсів на пріоритетних, найбільш перспективних напрямках. Вона має стати головним фільтром для інвестиційних рішень, що запобігає розпорошенню обмежених ресурсів на непріоритетні галузі та забезпечує відповідність регіональної інвестиційної політики принципам Політики згуртованості Європейського Союзу[48].

Пріоритети смарт спеціалізації Вінницької області, визначені у 2019 році, потребують актуалізації відповідно Методичних рекомендацій щодо застосування смарт спеціалізації на регіональному рівні, затверджених Наказом Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України від 10 червня 2024 року № 14563 та нових економічних реалій. Смарт спеціалізація повинна слугувати не лише ідентифікатором, а й обов'язковим фільтром для розподілу регіональних ресурсів[29].

Попередньо, враховуючи конкурентні переваги та слабкі сторони регіону, необхідність досягнення цілей «Зеленого переходу» і «Цифрової трансформації», можна запропонувати наступні пріоритети розвитку смарт спеціалізації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Ключові пріоритети смарт спеціалізації Вінницької області

Пріоритет смарт спеціалізації	Економічна база / перевага	Інноваційний фокус / завдання	Стратегічний результат
1. Агротехнології та глибока переробка	Сировинний аграрний потенціал.	Біоінновації, FoodTech, перехід від сировини до продуктів із високою доданою вартістю.	Зниження сировинної залежності, підвищення конкурентоспроможності.
2. ІТ-кластер (як каталізатор)	Потужні ВНЗ, кваліфіковані кадри.	Крос-галузева інтеграція: точне землеробство, e-Health - телемедицина, автоматизація логістики.	Цифрова трансформація економіки, створення високооплачуваних робочих місць, подолання інноваційної слабкості.
3. Медико-оздоровчий потенціал / реабілітація	Унікальні природні ресурси (радонові води Хмільника), відносна безпека регіону.	Модернізація інфраструктури, сертифікація за міжнародними стандартами реабілітації, створення регіонального e-Health хабу.	Відповідь на національний виклик відновлення (ветерани, ВПО), стійкий потік цільових інвестицій та пацієнтів.
4. Біоенергетика та Циркулярна Економіка	Надлишок агропромислових відходів (солома, жом, гній).	Біогаз/біометан (газове заміщення), Тверде біопаливо (тепло), Біометанол (експорт, транспорт).	Досягнення енергетичної стійкості громад, монетизація відходів, виконання вимог «Зеленого Переходу».

Джерело: складено автором

Напрямок агротехнологій та глибокої переробки є незмінним пріоритетом, оскільки він конвертує ключову регіональну перевагу (сировинний потенціал) у високу додану вартість, знижуючи залежність від експорту необробленої сировини. Фокус варто змістити на агротехнології та біоінновації у харчовій промисловості, що відповідає завданням розвитку області.

Традиційна економіка регіону (зокрема, агросектор) має низький рівень впровадження високотехнологічних, наукомістких рішень. Регіон залишається переважно постачальником сировини, а не продуктів глибокої переробки. Без сучасних технологій, ефективність праці та управління залишається нижчою, ніж у конкурентів.

Поряд з цим в області наявні потужні вищі навчальні заклади, які готують фахівців у галузі інформаційних технологій, електроніки та інженерії. ІТ-кластер є критичним каталізатором цифрової трансформації та інструментом створення високооплачуваних робочих місць для зупинки відтоку молодих кадрів. ІТ-сектор повинен розглядатися не як окрема галузь, а як критичний каталізатор для підвищення конкурентоспроможності інших пріоритетних напрямів регіону. Зокрема, в аграрному секторі інформаційні технології забезпечують перехід до точного землеробства, використання даних для управління врожайністю, моніторингу посівів та автоматизації логістики. Це підвищить ефективність аграрного сектору, який є основою економіки області.

Розвиток ІТ-інновацій є стратегічною необхідністю. Він дозволяє ефективно використовувати освітню перевагу для подолання інноваційної та сировинної слабкості економіки області, забезпечуючи її цифрову трансформацію та підвищення стійкості.

Розвиток медико-оздоровчого потенціалу (особливо на базі бальнеологічного курорту «Хмільник») виходить за рамки звичайного економічного пріоритету, набуваючи соціального та стратегічного значення в умовах війни та післявоєнного відновлення. Війна спричинила безпрецедентне зростання попиту на фізичну та психологічну реабілітацію ветеранів, військовослужбовців та ВПО (внутрішньо переміщених осіб). Регіон має можливість відповісти на цей національний виклик. Мета полягає у конвертуванні унікального природного потенціалу (наприклад, радонових вод Хмільника) із застарілої санаторно-курортної бази у сучасний, високоякісний реабілітаційний кластер.

Наявність унікальних природних ресурсів (зокрема, бальнеології Хмільника) є головним конкурентним активом. Рекомендація полягає у модернізації інфраструктури та сертифікації послуг за міжнародними стандартами реабілітації. Це дозволить забезпечити перехід від відпочинку до цільового лікування. Стратегічний ефект - стабільний потік цільових пацієнтів (ветеранів, військових), що не залежить від туристичного сезону, гарантуючи стійкість і фінансову життєздатність кластера.

Існування в області сформованої медичної бази (лікарні, санаторії, кваліфіковані кадри) надає основу для швидкого масштабування послуг. Ключова рекомендація - забезпечення крос-галузевої інтеграції з ІТ-інноваціями. Це включає впровадження телемедицини, електронних карток та сучасних цифрових інструментів реабілітації. Це призведе до підвищення ефективності та якості надання послуг та створення регіонального e-Health хабу, інтегруючи медичний сектор у цілі цифрової трансформації.

Відносна безпека географічного розташування області є критичною перевагою в умовах війни. Рекомендовано використати цю перевагу для створення надійного тилового медичного центру, який гарантує безперервність надання послуг реабілітації. Такий статус центру дозволить залучити державні програми фінансування та міжнародну допомогу, оскільки Вінниччина розглядається як надійна платформа для проєктів національного відновлення.

Розвиток медико-оздоровчого потенціалу, орієнтованого на реабілітацію, забезпечить відновлення ветеранів та постраждалих від війни підвищить соціальну стійкість регіону та його роль у національному відновленні. Створення спеціалізованого кластеру дозволяє залучати цільові інвестиції (як приватні, так і грантові) у високотехнологічну медицину, а не лише у готельний бізнес. Медичні послуги високого рівня потребують висококваліфікованого персоналу, що створює стабільні, високооплачувані робочі місця у сфері охорони здоров'я.

У сукупності, реалізація цих рекомендацій перетворює наявні активи області на стратегічний механізм виконання національної місії з відновлення людського капіталу України.

Включення біоенергетики як ключового пріоритету смарт спеціалізації регіону є прямою відповіддю на дві критичні аналітичні позиції: енергетична залежність та надлишок агропромислових відходів.

Військова агресія чітко засвідчила вразливість централізованих енергосистем. Розвиток децентралізованої біоенергетики є єдиним шляхом для забезпечення критичної енергетичної стійкості територіальних громад та критичної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати наслідки зовнішніх загроз.

Вінницька область, як аграрно-індустріальний лідер, генерує значний надлишок біомаси та відходів (солома, відходи цукрового виробництва, кукурудзяні залишки). Ця сировинна база перетворює регіон на ідеальну платформу для масштабних проєктів у сфері біоенергетики[7].

Розвиток біоенергетики повинен мати чіткий фокус на продуктах високої енергетичної цінності, які забезпечують економічну доцільність та екологічність.

Біогаз та біометан (газове заміщення) - ключовий напрям для енергетичної автономності. Базується на використанні відходів цукрових заводів та великих агрокомплексів (наприклад, жому, гною). Вінниччина, як лідер агросектору, має стабільний та висококонцентрований потік цієї сировини. Пряме заміщення природного газу у комунальному секторі та промисловості створює енергетичну автономність територіальних громад, критично важливу для підвищення стійкості в умовах зовнішніх загроз.

Тверде біопаливо (теплова енергія) - напрям фокусується на заміщенні традиційних видів палива у сфері теплопостачання. Переробка великих обсягів соломи та інших рослинних залишків, які є побічним продуктом агровиробництва. Це дозволяє монетизувати агропромислові відходи. Забезпечення потреб бюджетних установ (шкіл, лікарень) у тепловій енергії прямо мінімізує бюджетні витрати громад на імпорتنі енергоносії, звільняючи кошти для соціальних та інвестиційних потреб.

Біометанол / біоетанол (транспорт та експорт) - сегмент орієнтований на продукти з високою доданою вартістю та експортним потенціалом. Вимагає

глибокої переробки зернових культур та певних видів відходів. Цей процес найбільш відповідає вимогам «Зеленого переходу» у транспортній сфері. Вихід на експортні ринки «зеленого» палива (особливо ЄС), що є джерелом валютних надходжень дозволяє інтегруватись у національні програми забезпечення біопаливом транспортного сектору, зменшуючи залежність від нафтопродуктів.

Таким чином, Вінницька область використовує свою аграрну перевагу для системного вирішення проблеми енергетичної залежності через три взаємодоповнюючі напрями біоенергетики.

Для успішної реалізації цього пріоритету необхідно запровадити такі механізми: створення регіональних програм підтримки малих та середніх проєктів біоенергетики, орієнтованих на енергетичну автономність критичної інфраструктури (лікарні, водоканали) та територіальні громади; створення замкненого циклу в агросекторі: відходи агровиробництва стають сировиною для біоенергетики, що повністю відповідає принципам «циркулярної економіки» та вимогам «зеленого переходу»; Акцент на відповідність проєктів міжнародним екологічним стандартам для залучення «зеленого» фінансування від ЄС, ЄБРР та інших інституцій, що фінансують декарбонізацію.

Розвиток біоенергетики є для Вінниччини не просто альтернативою, а стратегічною необхідністю, що дозволяє одночасно: подолати енергетичну залежність, монетизувати надлишок агропромислових відходів та виконати зобов'язання щодо «зеленого переходу».

Ефективність вищезгаданих пріоритетів залежить від трьох ключових елементів: цільового фінансування, гнучкого управління та відповідності стандартам ЄС (крос-галузеві цілі)[51,56].

Фінансові ресурси обласної військової адміністрації та інших інституцій, що займаються регіональним розвитком повинні бути спрямовані не на пряме субсидування бізнесу, а на створення спільних інноваційних майданчиків.

Інвестиції мають фокусуватися на об'єктах, які забезпечують спільне користування для кластерів: створення платформ для комерціалізації наукових розробок університетів в інтересах агротехнологій та ІТ-кластерів; надання

готової інфраструктури (офіси, лабораторії, мережі) для стартапів, що працюють у пріоритетних смарт напрямках; створення пілотних проєктів, які доводять економічну доцільність переробки агропромислових відходів на біогаз/біометан.

Для гарантування гнучкості, актуальності та сталості обраних смарт пріоритетів необхідно інституціоналізувати механізм підприємницького відкриття. Цей механізм є критично важливим інструментом управління смарт спеціалізацією та має стати постійно діючим елементом регіональної інноваційної системи.

Основна мета інституціоналізації механізму підприємницького відкриття - забезпечити регулярну верифікацію смарт пріоритетів та їхню відповідність зовнішнім викликам.

Механізм підприємницького відкриття має слугувати майданчиком для спільного виявлення нових інноваційних ніш (наприклад, нових напрямів агротехнологій, пов'язаних із зміною клімату, або специфічної реабілітаційної ІТ-медицини у відповідь на потреби військового часу).

Цей механізм забезпечує швидку адаптацію інвестиційних рішень та перерозподіл ресурсів відповідно до мінливого зовнішнього середовища, запобігаючи заморожуванню коштів у неактуальних напрямках.

Інституціоналізація механізму є необхідною для запобігання інноваційному дефіциту, оскільки вона забезпечує постійний потік знань та інноваційних ідей від науковців до бізнесу.

Створення та активне функціонування механізму підприємницького відкриття є базовою передумовою Єврокомісії для управління смарт спеціалізацією. Без цього механізму регіон може втратити доступ до значної частини міжнародного фінансування та фондів Європейського Союзу.

Рекомендується створити постійну та структуровану платформу діалогу, яка забезпечить інклюзивність і прозорість процесу прийняття рішень. Ця платформа має об'єднувати чотири ключові сторони регіонального розвитку: бізнес, наукові кола, влада, громадянське (рисунок 3.1.).

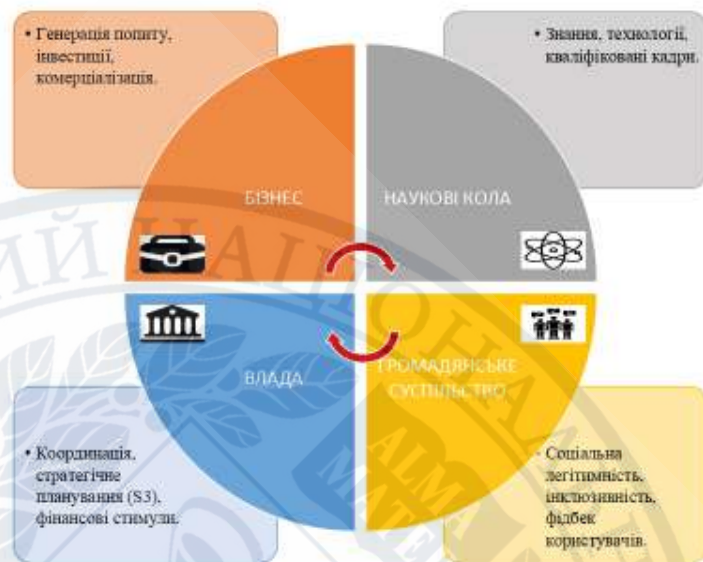


Рисунок 3.1. Механізм підприємницького відкриття

Джерело: складено автором

Враховуючи досвід українських регіонів, зокрема складність і низький рівень довіри, які традиційно супроводжують діалог між стейкхолдерами, процес МПВ у Вінницькій області має зосереджуватись на наступних відмінних рисах, що зображені на рисунку 3.2.

виклик		рішення
Неефективність планів та дій Відсутність відповідальності	1	Розподіл ролей відповідно до реальних спроможностей
Коло недовіри / Фрагментарність	2	Поступове, ітераційне зближення
Слабкі та розірвані комунікації	3	Єдине інформаційне поле / регулярні комунікації
Відсутність цілісності та послідовності	4	Єдина аженда (дорожня карта)
Незрозумілі цілі та результати S3	5	4 категорії SMART результатів
Неадекватні часові установки	6	Фокус на quick wins
Дезінтеграція політик та програм рег. та нац. рівнів	7	Повна інтеграція з нац. ініціативами

Рисунок 3.2. Головні риси української версії МПВ

Джерело: [28]

Таким чином, механізм підприємницького відкриття є не просто консультативним органом, а критично важливим інститутом управління, що трансформує знання на інвестиції та забезпечує відповідність стратегії глобальним вимогам.

Для узгодження з національними планами відновлення та забезпечення доступу до фондів ЄС та міжнародного фінансування, всі смарт проекти повинні мати дві крос-галузеві цілі «цифрова трансформація» та «зелений перехід», що є рушійною силою перетворення сировинної економіки на економіку знань та критичною для забезпечення енергетичної та екологічної незалежності регіону [56].

Всі проекти повинні інтегрувати ІТ-рішення, хмарні технології, технології Industry 4.0 (наприклад, точне землеробство, автоматизація виробничих ліній). Це забезпечить посилення ІТ-кластеру через його синергію з традиційними галузями. Результат - підвищення продуктивності праці та створення високооплачуваних робочих місць, що критично важливо для утримання кваліфікованих кадрів [14].

Обов'язкове впровадження принципів циркулярної економіки (наприклад, біоенергетика на відходах), модернізація систем поводження з ТПВ, розвиток відновлюваної енергетики та раціональне використання водних ресурсів. Це дозволяє подолати екологічні бар'єри, гарантує енергетичну незалежність і, що найважливіше, виконує вимоги Європейського Союзу. Відповідність екологічним стандартам є обов'язковою умовою для отримання значної частини міжнародного фінансування, яке буде спрямоване на післявоєнне відновлення [38].

Успіх смарт спеціалізації залежить від її глибокого проникнення на місцевий рівень. Необхідно забезпечити змістовну та неформальну інтеграцію стратегій територіальних громад в обласну стратегію. Це означає, що територіальні громади повинні виступати активними ініціаторами, а не пасивними виконавцями. Їхні стратегії мають містити конкретні проекти, які безпосередньо реалізують смарт напрями на місцевому рівні. Наприклад,

територіальна громада в аграрному районі ініціює проєкт малого біогазового комплексу, використовуючи принципи міжмуніципального співробітництва (ММС) для спільного управління відходами та фінансування[46]. Обласна влада повинна створити стимули та методологічну підтримку для міжмуніципального співробітництва (ММС) як механізму реалізації капіталомістких смарт проєктів, які не під силу одній територіальній громаді [1].

Для посилення стимулювання міжмуніципального співробітництва у реалізації стратегічних пріоритетів, рекомендується створення регіонального фонду підтримки ММС для смарт проєктів. Цей фонд надаватиме пріоритетне фінансування та технічну допомогу тим ініціативам, які об'єднують ресурси кількох територіальних громад для впровадження смарт проєктів . Це має стати ключовим інструментом для масштабування інвестицій та ефективного використання обмежених ресурсів [13].

Враховуючи високу транзитивність Вінницької області, стратегічне планування має перетворити її географічне розташування зі статичної переваги на стійкий економічний фактор. Необхідне включення до плану заходів проєктів, спрямованих на розвиток мультимодальних логістичних хабів (автомобільний, залізничний, потенційно авіаційний). Інфраструктурні проєкти повинні бути розроблені з урахуванням стандартів та потреб транс'європейських транспортних мереж (TEN-T). Це забезпечить інтеграцію Вінницьких логістичних потужностей у європейські ланцюжки постачання, критично важливі для експорту продуктів глибокої переробки та для післявоєнного відновлення [40].

Розвиток мультимодальних логістичних хабів та інфраструктури TEN-T має бути обов'язково підданий триаспектному оцінюванню на етапі відбору. Це гарантує, що такі капіталомісткі проєкти одночасно забезпечують:

- Стійкість: підвищення безпеки та надійності ланцюгів постачання, диверсифікація логістичних маршрутів в умовах зовнішніх загроз.
- Відновлення: сприяння швидкій реінтеграції релокованого бізнесу та ефективній доставці гуманітарних/будівельних вантажів.

- Розвиток: інтеграція в європейський простір, залучення транзитних інвестицій та експорт продуктів з високою доданою вартістю.

Такий підхід не лише оптимізує вартість логістики для місцевого бізнесу, але й приваблює міжнародні інвестиції, орієнтовані на створення виробничо-логістичних кластерів на перетині європейських та внутрішніх українських шляхів[1].

Модернізація стратегічного планування Вінницької області є ключовою передумовою для переходу від сировинної моделі економіки до інноваційно-орієнтованої та конкурентоспроможної системи, що відповідає стандартам ЄС. Досягнення цілей довгострокового розвитку вимагає не просто оновлення документів, а зміни парадигми управління на проєктно-орієнтовану, результативну та адаптивну.

Впровадження нової, проєктно-орієнтованої парадигми управління, заснованої на принципах триаспектного оцінювання та смарт спеціалізації, автоматично вимагає адекватної інституційної відповіді.

3.2. Пропозиції щодо інституційного забезпечення реалізації стратегії

Сучасний етап стратегічного управління вимагає переходу від декларативного планування до результативної реалізації, що є неможливим без адекватної інституційної архітектури[49]. В умовах воєнного стану та необхідності швидкої інтеграції до європейського простору, інституційна слабкість та недостатня координація між ключовими стейкхолдерами (влада, бізнес, наука, громадськість) стають критичним бар'єром для успіху стратегії Вінницької області. Саме тому подальші рекомендації зосереджені на інституційній модернізації, яка гарантуватиме ефективність та стійкість регіональних проєктів.

Метою інституційної модернізації є створення адаптивної системи управління, здатної ефективно підтримувати напрямки смарт розвитку та залучати міжнародне фінансування. Це вимагає не просто розширення штату, а цілеспрямованої трансформації існуючих структур та інституціоналізації нових,

гнучких механізмів співпраці, що сприятиме перетворенню стратегічних пріоритетів в інвестиційні проєкти, інтеграції принципів підприємницького відкриття у процес прийняття рішень, здатності територіальних громад до спільної реалізації капіталомістких ініціатив [25].

Таким чином, інституційна модернізація є фундаментальним кроком, що гарантує перетворення стратегічного бачення на вимірюваний соціально-економічний результат.

Інституційна модернізація Вінницької області має розпочатися з трансформації Агенції регіонального розвитку. Агенція повинна бути перетворена з переважно консультативного та ініціативного органу на центральний інституційний вузол, що несе пряму відповідальність за практичний супровід та менеджмент інноваційного розвитку області [31]. Це забезпечить подолання інституційної слабкості та гарантує реалізацію проєктно-орієнтованої стратегії.

Трансформація Агенції регіонального розвитку у регіональний проєктний офіс (РПО) надає установі чіткий мандат на технічний супровід та менеджмент смарт проєктів. Це забезпечує перехід стратегічних ідей з рівня декларацій на рівень інвестиційно привабливих пропозицій.

Для забезпечення максимальної операційної гнучкості та ефективності у залученні зовнішнього фінансування (грантових коштів, технічної допомоги), найбільш доцільною формою функціонування регіонального проєктного офісу є окрема, відповідальна перед обласною військовою адміністрацією неприбуткова установа (на базі трансформованої АРР). Такий статус дозволить регіональному проєктному офісу діяти поза жорсткими бюджетними та кадровими обмеженнями обласної військової адміністрації, оперативно залучати зовнішніх експертів та управляти фінансовими ресурсами донорів. Водночас, офіційне рішення обласної військової адміністрації (розпорядження) має чітко закріпити функціональний мандат РПО як ключового інструменту реалізації стратегії, забезпечуючи обов'язкову взаємодію з ним усіх структурних підрозділів.

У той час як АРР багатьох регіонів (наприклад, АРР Львівської чи Тернопільської області) традиційно фокусуються на ширшому спектрі діяльності (маркетинг, кластери, загальні консультації), проєктний офіс Вінниччини може мати вузьку спеціалізацію та інтенсивний фокус на смарт проєктах. Це дозволить уникнути розпорошення ресурсів та забезпечити високу якість підготовки документації.

Цінним у цих питаннях є досвід Польщі - країни з найуспішнішою системою регіонального управління в ЄС. Зокрема, Підкарпатське воєводство успішно трансформувало свій регіональний інституційний ландшафт завдяки створенню єдиного проєктного офісу всередині Маршалківської Уряду, який відповідає за підготовку інвестиційних заявок до ЄС, супровід інноваційних кластерів та технічну документацію. Особливістю моделі є те, що проєктний офіс працює як надгалузевий центр, що координує всі департаменти та забезпечує єдину методологію для розробки проєктів. Саме завдяки такій централізації воєводство є одним із лідерів Польщі за темпами залучення коштів ЄС у сферах смарт спеціалізації - авіаційної промисловості, біотехнологій і логістики. Мазовецьке воєводство акцентує увагу на кластеризації та інституційному супроводі МСП[8]. У структурі проєктного офісу створено офіс підтримки державного-приватного партнерства та інвестицій, який допомагає гмінам готувати інфраструктурні та «зелені» проєкти. Особливо успішним є їхній підхід до міжмуніципальної співпраці - спільні проєкти з енергоефективності та поводження з відходами реалізуються через консорціуми кількох громад. Саме така модель стала ключовою для успішної реалізації смарт пріоритетів у сфері циркулярної економіки[7].

Тобто, робота регіонального проєктного офісу повинна бути сфокусована на підготовці деталізованої технічної документації та техніко-економічних обґрунтувань, які відповідають міжнародним стандартам (зокрема, вимогам ЄБРР, USAID, фондів ЄС). Це мінімізує ризики відмови у фінансуванні через неякісну документацію. Системний моніторинг джерел фінансування (грантового, інвестиційного, ДПП), активно просуваючи готові смарт-проєкти,

фаховий супровід заявок до ДФРР, Ukraine Facility та інших міжнародних фондів є обов'язковим.

Для забезпечення прозорості та відповідності проєктів принципам смарт спеціалізації, пропонуємо при АРР створити постійно діючий керівний комітет з питань смартспеціалізації. Створення комітету формалізує механізм підприємницького відкриття на етапі прийняття рішень. Його інклюзивний склад (представники бізнесу, наукових кіл – зокрема, кластерів, ключових департаментів обласної військової адміністрації та міжнародних донорів) гарантує багатокритеріальну верифікацію та консенсус щодо інноваційних пріоритетів.

Трансформація АРР забезпечить інституційну стійкість, підвищить якість проєктного портфелю області та перетворить Агенцію на головний рушій інноваційного розвитку (рисунок 3.3.).

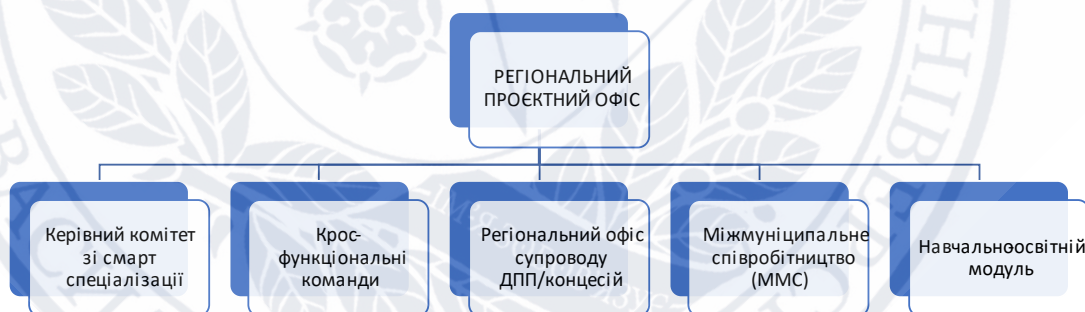


Рисунок 3.3. Пропонована ієрархічна інституційна модель інституційного забезпечення реалізації Стратегії розвитку Вінницької області

Джерело: складено автором

Успішна реалізація капіталомістких проєктів у пріоритетних напрямках смарт спеціалізації (біоенергетика, реабілітаційна інфраструктура, логістика) вимагає формалізації співпраці з приватним сектором через запровадження та

активний супровід механізмів Державно-приватного партнерства (ДПП) та концесій [42]. Рекомендується в рамках РПО або у тісній координації з ним створити Регіональний офіс супроводу ДПП-проектів.

Функції цього офісу мають включати:

1. Попередню структурування смарт проектів під моделі ДПП/концесії.
2. Юридичний супровід підготовки тендерної документації та переговорів з інвесторами.
3. Оцінку фінансових ризиків та економічної доцільності проектів ДПП.

Це забезпечить, що інвестори отримують готові, юридично чисті пропозиції, що є критичним для залучення довгострокового приватного капіталу.

Для ефективної реалізації крос-галузових смарт-пріоритетів та усунення відомчої ізоляції, яка традиційно проявляється у фрагментованості управлінських процесів, дублюванні функцій та низькій швидкості ухвалення рішень, необхідною умовою є модернізація внутрішніх механізмів управління в обласній військовій адміністрації. В умовах, коли регіональні проекти дедалі частіше мають комплексний характер і охоплюють декілька секторів одночасно, традиційна вертикальна структура управління вже не забезпечує достатнього рівня узгодженості та оперативності.

Одним із найбільш ефективних інструментів оптимізації є формування крос-функціональних команд, які можуть діяти як на постійній основі, так і у форматі тимчасових спеціальних груп під конкретні проекти. Вони поєднують фахівців з різних департаментів обласної військової адміністрації, експертів зовнішніх інституцій (АПК, АРР, університетів, кластерів, бізнес-асоціацій) та, за потреби, представників територіальних громад. Головна мета таких команд - спільно реалізувати міжсекторальні проекти, що відповідають визначеним смарт-пріоритетам регіону[29].

Якщо знову звернутись до польського досвіду, показовим тут є Люблінська модель, що наголошує на ролі крос-функціональних команд у реалізації складних інноваційних проектів. Воєводство сформувало спеціальні міждепартаментні групи для роботи над смарт пріоритетами - «біоекономіка»,

«чиста енергетика», «цифрова медицина». Кожна команда включає представників технічних департаментів, університетів та бізнес-асоціацій. Завдяки цьому Люблінське воєводство входить до числа регіонів Польщі з найвищим рівнем комерціалізації результатів досліджень університетів[8].

Запровадження крос-функціональних команд дає низку переваг:

1. Єдиний фокус на смарт-цілі, а не на відомчій логіці. Учасники об'єднуються навколо результату- створення цінності для регіону, а не виконання окремих бюрократичних процедур.

2. Підвищення швидкості проєктного циклу - від підготовки технічного завдання до залучення фінансування та реалізації.

3. Зменшення управлінських розривів, коли проєкт переходить між відділами, що зазвичай спричиняє втрату часу, розпорошення відповідальності та зниження якості.

4. Синергія експертиз, адже складні проєкти потребують одночасної участі економістів, інженерів, фахівців з медицини, міжнародного співробітництва, просторового планування, інновацій тощо.

5. Підвищення прозорості та горизонтальної комунікації між структурними підрозділами.

Показовим прикладом може бути розвиток медико-оздоровчого кластеру «Хмільник», який є однією з перспективних смарт-спеціалізацій регіону. Для цього напряму доцільно створити крос-функціональну команду, до складу якої увійдуть представники: Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку - для координації стратегічних рішень, участі у донорських програмах і залучення інвестицій та розробки туристичного продукту та промоції; Департаменту охорони здоров'я та реабілітації - для формування медичної концепції, стандартів і вимог до інфраструктури; Управління розвитку територій та інфраструктури - для оцінки впливу на довкілля та дотримання стандартів сталого розвитку; представників громад, де розташовані об'єкти лікувально-оздоровчої інфраструктури; бізнес-структур

(санаторії, клініки, приватні інвестори); наукових установ - для формування інноваційних медичних та реабілітаційних програм.

Така міжвідомча структура дозволяє працювати комплексно, адже розвиток кластеру одночасно включає медичний компонент, інфраструктурний розвиток, логістику, модернізацію рекреаційних зон, маркетинг території, роботу з інвесторами та екологічний контроль. Жоден окремий департамент не здатен охопити весь цей спектр.

Крос-функціональні команди також сприяють інституціоналізації смарт спеціалізації, адже формують постійний механізм горизонтальної взаємодії та забезпечують сталість управлінських процесів навіть у змінних умовах (військовий стан, кадрові ротації, зміна бюджетних пріоритетів). Це дозволяє інтегрувати смарт-підходи у щоденну діяльність ОВА, а не залишати їх у форматі окремої ініціативи.

У перспективі такі команди можуть стати основою для створення офісів проєктного управління або єдиного центру координації смарт спеціалізації, що відповідає сучасним підходам ЄС до регіонального управління та реалізації складних інноваційних політик[51].

Слід зазначити, що для забезпечення ефективного функціонування регіонального проєктного офісу та крос-функціональних команд необхідним є системне та безперервне навчання персоналу обласної військової адміністрації, працівників структурних підрозділів, підвідомчих установ, а також представників органів місцевого самоврядування. Формування компетентної проєктної екосистеми потребує не лише організаційних змін, але й розвитку людського капіталу, здатного працювати за сучасними управлінськими підходами.

Для забезпечення ефективної роботи крос-функціональних команд та фахівців РПО в умовах додаткового навантаження, необхідно запровадити чіткі механізми мотивації. Рекомендується:

1. Бонусна система: прив'язка частини преміального фонду до конкретних результатів (наприклад, успішно залучене зовнішнє фінансування - гранти ЄС,

міжнародних донорів; запуск реалізованого інвестиційного проєкту; підвищення позиції регіону в інвестиційних рейтингах).

2. Гранти на розвиток: фінансування навчання та сертифікації фахівців крос-функціональних команд та РПО за міжнародними стандартами (наприклад, PMI, PRINCE2), що підвищує їхню професійну цінність.

3. Офіційне визнання: включення участі у крос-функціональних команд та РПО як обов'язкового критерію для підвищення кваліфікаційної категорії або кар'єрного зростання в системі ОВА.

Це перетворить участь у крос-функціональних команд із «додаткового обов'язку» на ключовий чинник професійного зростання та фінансового стимулу.

Програми навчання мають бути сфокусовані на опануванні міжнародних стандартів проєктного менеджменту, що дозволяє уніфікувати процедури підготовки проєктних заявок, техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) та інфраструктурних інвестиційних проєктів. Стандартизація процесів є ключовою умовою для підвищення прозорості та якості планування, що особливо важливо у співпраці з міжнародними партнерами.

Окрему увагу слід приділити грантовому менеджменту та правилам залучення фінансових ресурсів ЄС, включаючи інструменти Ukraine Facility, програми регіонального розвитку, фонди «зелених» і цифрових інновацій, зокрема Horizon Europe, LIFE, Digital Europe та Interreg NEXT. Практична компетентність у цих питаннях є критично значущою, оскільки дозволяє не лише коректно готувати заявки, але й формувати проєкти, які відповідають крос-галузевим європейським цілям, передусім «Зеленому переходу» та «Цифровій трансформації». Саме ці напрями визначають пріоритети майбутнього відновлення та модернізації регіонів України[56].

Упровадження системного навчання створює основу для професіоналізації управління регіональним розвитком, забезпечує довгострокову інституційну стійкість та підвищує спроможність команд успішно взаємодіяти у складних міжсекторальних проєктах. Без цього вибудувати справді дієву модель смарт

спеціалізації та реалізувати стратегії розвитку на рівні, очікуваному міжнародними партнерами, практично неможливо.

Слабкість інституційного та фінансового потенціалу окремих територіальних громад є одним із ключових бар'єрів для якісного стратегічного розвитку регіону, особливо в умовах децентралізації та підвищених вимог до ефективного управління ресурсами. Брак фахових кадрів, обмежені доходи місцевих бюджетів, недостатній досвід роботи з інвестиційними та грантовими інструментами знижують здатність громад ініціювати та реалізовувати масштабні проекти, що мають мультиплікативний економічний ефект. Тому подолати такі диспропорції можливо лише через спільні форми діяльності та інституційну кооперацію між громадами.

Роль обласної влади у цьому процесі є фундаментальною. Вона повинна забезпечити як правове підґрунтя, так і фінансові стимули для формування офіційних форматів міжмуніципального співробітництва. Йдеться не лише про класичні договори про співпрацю, а й про створення спільних комунальних підприємств, міжгромадських агенцій розвитку, спільних сервісних офісів чи консорціумів для управління інфраструктурними активами. Такі інституційні форми дозволяють територіальним громадам об'єднувати експертний, технічний та фінансовий потенціали, що суттєво підвищує їхню спроможність у плануванні та реалізації масштабних ініціатив.

Особливо перспективним напрямом ММС є спільна підготовка та впровадження капіталомістких інфраструктурних, цифрових та екологічних проєктів, що відповідають регіональним смарт-пріоритетам. Об'єднання ресурсів кількох громад дає змогу формувати проєкти більшої складності та вартості, зменшувати фінансові ризики для кожної окремої громади, підвищувати рентабельність і економічну доцільність інвестицій, створювати ширшу територіальну базу користувачів та отримувачів вигод, значно підвищувати рівень довіри з боку міжнародних грантодавців, донорів і приватних інвесторів.

Такі проєкти особливо цінні у сферах енергоефективності, поводження з відходами, водопостачання та водовідведення, відновлюваної енергетики, екологічної безпеки, «зеленого» транспорту, а також цифрових та інноваційних сервісів, що прямо відповідають довгостроковим цілям Європейського Зеленого курсу та політиці «Зеленого переходу» в Україні. Відповідно, міжмуніципальні проєкти стають не лише інструментом економічної раціональності, а й механізмом сталого розвитку, що дозволяє громадам інтегрувати екологічні та інноваційні підходи у місцеві стратегії та забезпечувати більшу стійкість територій у середньо - та довгостроковій перспективі[25].

Для подолання браку експертного потенціалу у територіальних громадах та прискорення реалізації смарт спеціалізацій на місцях, РПО спільно з профільними департаментами ОВА має розробити типові проєктні моделі для ММС. Як приклад:

- «Пакет біоенергетики для ММС»: Включає стандартизовану технічну документацію та фінансову модель для будівництва малого біогазового комплексу або котельні на біомасі, розрахованого на спільне використання відходів 2-3 суміжних громад.
- «Пакет e-Health/Реабілітація»: Типовий план модернізації комунальної лікарні для надання послуг реабілітації ветеранів з елементами телемедицини.

Надання громадам таких готових до адаптації пакетів суттєво знизить бар'єри входу, прискорить проєктний цикл і гарантує відповідність місцевих ініціатив регіональним пріоритетам смарт спеціалізації.

Інституційна модернізація є фундаментальним кроком для забезпечення ефективної реалізації та стійкості стратегії Вінницької області. Впровадження інституційних інструментів має вирішальне значення для перетворення стратегічних ідей на конкретні, фінансово обґрунтовані проєкти. Запропоновані інституційні механізми спільно створюють адаптивну систему управління, здатну ефективно працювати в умовах високої геополітичної невизначеності та вимог міжнародного фінансування[25].

Для забезпечення фактичної ефективності та прозорості впроваджених інституційних механізмів та реалізації проєктного портфелю, заснованого на смарт спеціалізації, необхідний постійний та об'єктивний контроль за процесом. Адже навіть найбільш продумана стратегія та ідеальна інституційна архітектура будуть неефективними без чітких індикаторів, системи моніторингу та механізмів зворотного зв'язку.

3.3. Механізми моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії

У контексті проєктно-орієнтованого та адаптивного управління, моніторинг та оцінка перестають бути формальною звітністю і трансформуються в критичний інструмент управління ризиками та оперативного коригування інвестиційних рішень. В умовах воєнного стану та фінансової обмеженості, система моніторингу та оцінки повинна надавати регіональному керівництву об'єктивні дані не лише про використання коштів, але й про досягнення кінцевого результату та впливу на смарт пріоритети, забезпечуючи підзвітність перед суспільством та міжнародними партнерами[45].

Цикл адаптивного управління забезпечується взаємодією ключових інститутів та системи моніторингу та оцінювання.

Ключовим елементом модернізованої системи моніторингу та оцінки є її пряма інтеграція з механізмом триаспектного оцінювання (стійкість - відновлення - розвиток), запровадженим на етапі відбору проєктів. Це забезпечує оцінку ефективності не лише за економічними, але й за безпековими та соціальними критеріями[26].

Для кожного стратегічного проєкту та смарт пріоритету має бути розроблений чіткий набір ключових індикаторів ефективності (KPI), які вимірюють результат за трьома основними напрямками (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Ключові індикатори ефективності (KPI) для моніторингу реалізації
Стратегії за триаспектним оцінюванням

Напрямок Оцінювання	Призначення KPI	Приклади індикаторів
Стійкість	Вимірювання підвищення безпеки та операційної автономії регіону.	% енергоспоживання критичної інфраструктури, що забезпечується ВДЕ; Кількість громад, підключених до децентралізованих енергосистем.
Відновлення	Вимірювання соціально-економічної реінтеграції та відновлення критичних функцій.	Кількість реінтегрованих ветеранів / ВПО; % завантаженості реабілітаційних центрів; Кількість відновлених соціальних об'єктів (з S3-компонентом).
Розвиток	Вимірювання довгострокової конкурентоспроможності та інноваційності.	Темпи зростання Валувої Доданої Вартості (ВДВ) у S3-секторах; Кількість створених високооплачуваних робочих місць у IT-секторі; Обсяг залучених FDI у кластерні проекти.

Джерело: складено автором

Необхідно перейти від звітів про витрати до систематичних звітів про вплив. Ці звіти повинні надаватися регіональному керівництву для прийняття рішень щодо коригування фінансування.

Моніторинг повинен бути динамічним, а не статичним. Він має функціонувати як інструмент адаптивного управління.

Для забезпечення об'єктивності та своєчасності управлінських рішень, система моніторингу та оцінювання має бути диференційована за рівнями відповідальності та частотою:

1. оперативний моніторинг (щомісячно) - проводиться Регіональним проєктним офісом (РПО) та керівниками крос-функціональних команд (КФК). Фокусується на контролі графіків, використанні бюджету, ризиках невиконання та індикаторах управління;

2. стратегічна оцінка (піврічно) - проводиться керівним комітетом зі smart спеціалізації. Фокусується на аналізі впливу проєктного портфеля за

триаспектним оцінюванням та наданні рекомендацій щодо коригування пріоритетів (таблиця 3.2);

Зовнішній аудит та оцінка (річно) - проводиться незалежними аудиторськими компаніями або міжнародними партнерами (ЄС, донорами). Фокусується на підтвердженні достовірності даних, оцінці відповідності міжнародним стандартам прозорості та досягненні крос-галузевих цілей.

Система моніторингу та оцінки має тісно співпрацювати з механізмом підприємницького відкриття. Якщо показники ефективності у певному смарт напрямі постійно відстають від планових, виникає необхідність перегляду або коригування пріоритетів чи методів їхньої реалізації через платформу механізму підприємницького відкриття.

Система моніторингу та оцінки має забезпечити функцію раннього попередження особливо щодо проєктів, які демонструють високі ризики невиконання (наприклад, значне відхилення від графіка або незалучення очікуваного приватного фінансування). У випадку посилення безпекових загроз, індикатори стійкості автоматично підвищують пріоритет, що дозволяє швидко перерозподілити ресурси від проєктів розвитку до стійкості[12].

Якісна система моніторингу та оцінки, заснована на чітких показників ефективності, забезпечує підзвітність перед міжнародними донорами та інвесторами. Це є обов'язковою умовою для залучення фінансування від інструментів ЄС (наприклад, Ukraine Facility), оскільки підтверджує, що кошти використовуються не лише цільово, але й ефективно, досягаючи крос-галузевих цілей «зелений перехід» та «цифрова трансформація»[26].

Для забезпечення оперативності, прозорості та об'єктивності, система моніторингу та оцінки має бути підтримана сучасними цифровими інструментами, що відповідають вимогам «цифрової трансформації».

Пропонуємо створення єдиної регіональної цифрової платформи, доступної для всіх зацікавлених сторін, яка візуалізує прогрес виконання ключових стратегічних проєктів у режимі реального часу, відображає фінансовий прогрес (використання бюджету, залучені приватні інвестиції),

прогрес за ключовими показниками ефективності (стійкість - відновлення - розвиток), актуальний статус проєкту з географічною прив'язкою (з використанням ГІС-технологій та Big Data).

Доцільно регулярно оприлюднювати дані моніторингу та оцінювання у відкритому доступі, запровадити практику громадського обговорення результатів оцінювання та можливість подання альтернативних оцінок ефективності регіональної політики з боку бізнесу, громадськості та експертів. Це прямо підтримує принцип партисипативності та забезпечує інклюзивність системи моніторингу та оцінювання.

Якісна, цифровізована системи моніторингу та оцінювання, заснована на чітких ключових показниках ефективності, забезпечує високий рівень підзвітності перед міжнародними донорами, оскільки підтверджує, що кошти використовуються не лише цільово, але й ефективно, досягаючи крос-галузевих цілей.

Ефективна реалізація Стратегії та успішне функціонування усіх запропонованих інституційних механізмів неможливі без цілісної, скоординованої взаємодії ключових регіональних стейкхолдерів. Адже, як було зазначено, недостатня координація є критичним бар'єром. Проєктно-орієнтоване управління вимагає переходу від формального партнерства до операційної співпраці.

3.4. Напрями партнерства між владою, бізнесом та громадськістю

В умовах системних викликів, спричинених воєнним станом, децентралізацією та євроінтеграційними прагненнями, ефективне стратегічне управління регіональним розвитком виходить за межі компетенції виключно органів державної влади. Принцип партисипативності (співучасті) перестає бути лише формальною вимогою демократичного врядування і набуває статусу критичної економічної необхідності та стратегічного ресурсу.

Концепція смарт спеціалізації, яка лежить в основі модернізації стратегії регіону, за своєю суттю є колективним проєктом. Вона вимагає глибокого та

інституціоналізованого залучення ключових секторів - держава, наука, бізнес, громадськість. Рішення, ухвалені за участі всіх ключових стейкхолдерів, мають вищий рівень соціальної підтримки та довіри. Інтеграція академічної експертизи та бізнес-досвіду у механізм підприємницького відкриття є єдиним шляхом для генерації та комерціалізації справді інноваційних проєктів. В умовах фінансової обмеженості та необхідності швидкого відновлення, інституціоналізація партнерства дозволяє консолідувати фінансові ресурси (публічні, приватні, міжнародні гранти) та розподілити ризики між учасниками.

Таким чином, інституціоналізація партнерства між владою, бізнесом, науковими колами та громадськістю стає фундаментальною основою для стійкості, прозорості та інноваційності регіонального розвитку. Це партнерство має бути спрямоване на спільне фінансування, ефективне управління проєктами та інтенсивний обмін знаннями, перетворюючи смарт-пріоритети на реальні інвестиційні результати [2].

Регіональна влада повинна активно підтримувати та інституціоналізувати існуючі смарткластери (наприклад, агроінноваційний, ІТ, медико-оздоровчий) як базові майданчики для механізму підприємницького відкриття та активно розвивати нові. У цій взаємодії бізнес висуває інноваційні потреби та забезпечує комерціалізацію, наука/освіта пропонує експертні рішення та готує кадри, а влада забезпечує політичне лідерство, технічний супровід та залучення фінансування. Для забезпечення ринкової орієнтованості рішень, представники бізнес-асоціацій, кластерів та наукових кіл повинні мати гарантоване місце та вирішальний голос у смарт-Керівному Комітеті[17].

Кластерний підхід активно використовується в сусідніх регіонах для забезпечення стійкості та інтеграції. Наприклад, у Львівській області створення інноваційного кластера TECH RAIL (залізничних технологій та логістики) стало прямою відповіддю на виклики війни. Кластер об'єднав владу, бізнес та Львівську політехніку для створення інноваційного технологічного хабу. Це дозволяє оперативно коригувати логістичні рішення, оновлювати техніку та

інтегруватися до європейської мережі TEN-T, демонструючи ключові аспекти проєктно-орієнтованого управління[40].

Запровадження механізмів, де державна підтримка або грантове фінансування (наприклад, через ДФРР чи Ukraine Facility) надається лише за умови співфінансування з боку приватного капіталу, підвищує відповідальність бізнесу та зменшує навантаження на публічні бюджети.

Для реалізації капіталомістких інфраструктурних проєктів, які відповідають смарт-пріоритетам (наприклад, модернізація енергетичної інфраструктури в рамках "Зеленого переходу"), необхідно інтенсивно застосовувати механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Пріоритетними сферами ДПП можуть бути децентралізована енергетична інфраструктура, соціальна інфраструктура з смарт-компонентом (реабілітаційні центри з інноваційними медичними технологіями). В умовах високих безпекових ризиків, влада має пропонувати інвестиційні стимули та гарантії для приватного капіталу, що входить у ДПП (наприклад, часткове державне страхування воєнних ризиків) [42].

Партнерство має ґрунтуватися на інтенсивному обміні знаннями та спільному доступі до даних, що є критичним для функціонування механізму підприємницького відкриття. Як приклад, це може бути створення платформ для спільного використання, що генерується владою, бізнесом та науковими установами (агро - прогнозні моделі, дані про ринок праці) чи регулярна робота міжсекторальних робочих груп, які формують аналітичні висновки для смарт-керівного комітету, ініціюючи процес перегляду та коригування смарт-пріоритетів через платформу механізму підприємницького відкриття [13].

Партнерство з громадськістю забезпечує соціальну легітимність та стійкість проєктів. Необхідне визнання громадських організацій не лише як контролерів, а як повноцінних виконавців у соціальних проєктах. Зокрема, це може бути розширення практики державного соціального замовлення на інноваційні соціальні послуги, що відповідають смарт-пріоритетам (наприклад, психосоціальна підтримка ветеранів із використанням ІТ-рішень), залучення

громадськості до моніторингу та оцінювання (надання альтернативних оцінок ефективності) та збору даних для підвищення прозорості та якості системи моніторингу та оцінювання [37].

Ефективне проектно-орієнтоване управління регіональним розвитком, особливо в умовах воєнного стану та залучення міжнародного фінансування, вимагає формалізації відносин між владою, бізнесом, наукою та громадськістю. Для цього доцільно запровадити два ключові інструменти: регіональна угода та інституціоналізована процедура розв'язання конфліктів[25].

Регіональна угода - це офіційний, багатосторонній документ, який слугує контрактом співпраці між ключовими стейкхолдерами регіону. Його основна мета - перевести добровільну співпрацю в площину чітких, вимірюваних зобов'язань. У цьому контексті важливим є врахування досвіду Польщі, де інструмент *Kontrakt Terytorialny* став основою узгодження інвестицій між урядом та воєводствами. Польська практика показує, що договірна форма співпраці забезпечує стабільність політики, чіткий розподіл ролей та уникнення політичних коливань у фінансуванні розвитку. Угода виконує ті самі функції: закріплює конкретні зобов'язання для кожного підписанта (публічний сектор, приватний капітал, наукові установи, громадські організації) щодо реалізації стратегічних проєктів; визначає зони відповідальності, що унеможливорює дублювання функцій та уникнення відповідальності за результати; фіксує обсяги співфінансування (публічні, приватні, грантові кошти). Польський досвід підтверджує, що така формалізація підвищує підзвітність перед донорами, зміцнює довіру з боку ЄС та створює передумови для системного залучення зовнішніх ресурсів. Так само, як і в Польщі, угода має надавати процесу управління високий рівень довіри та легітимності - критичний для залучення інвестицій, особливо від іноземних партнерів[55].

Угода повинна містити чіткий перелік стратегічних проєктів або пріоритетних напрямів (наприклад, енергетична стійкість, відновлення соціальної інфраструктури), деталізацію внесків кожної сторони, включаючи частку приватного капіталу в державно-приватному партнерстві (ДПП), порядок

формування та роботи Координаційного/Керівного Комітету та правила представництва сторін, посилення на затверджений набір ключових показників ефективності, закріплених у системі моніторингу та оцінки, а також визначення наслідків у разі невиконання фінансових чи операційних зобов'язань. Саме ці елементи повністю відповідають структурі польських територіальних контрактів, де чітко прописувалися: перелік проєктів, критерії відбору, джерела фінансування, частка кожної сторони, механізм аудиту, юридичні наслідки порушень та обов'язковий моніторинг за участі незалежних експертів. Польський підхід демонструє, що чітка фіксація внесків та санкцій, прозорі правила координації та регулярний перегляд індикаторів - це ключові умови забезпечення реальної відповідальності та результативності Угоди. Інтеграція таких принципів у регіональну практику дозволить забезпечити передбачуваність, фінансову дисципліну та стійкість партнерства на європейському рівні.

Взаємодія різних стейкхолдерів із різними інтересами (публічне благо, прибуток, соціальний вплив) неминує породжувати суперечки. Інституціоналізація чіткої процедури розв'язання конфліктів є необхідною для адаптивного управління та забезпечення безперервності проєктів. Основним механізмом має бути медіація. При виникненні суперечок (наприклад, щодо коригування проєкту на основі даних моніторингу та оцінювання, або значного відхилення від графіка), Координаційний/Керівний Комітет проводить зустріч для пошуку консенсусного рішення. Медіація є швидкою та дозволяє оперативно коригувати рішення, зберігаючи партнерські відносини [24].

Для складних фінансових, юридичних спорів або суперечок у межах ДПП має бути передбачена процедура арбітражу, що використовується, коли медіація провалилася, і спір стосується значних фінансових втрат або порушення умов ДПП. Всі великі контракти та сама регіональна угода повинні містити клаузулу, що дозволяє звернення до незалежного арбітражу. Це гарантує захист прав приватних інвесторів, що є обов'язковою умовою для залучення зовнішнього фінансування [42].

Інституціоналізація цих інструментів гарантує, що співпраця буде прозорою, підзвітною і достатньо гнучкою для оперативного реагування на виклики.

Таким чином, партнерство між владою, бізнесом, наукою та громадськістю в умовах воєнних викликів набуває не лише координаційного, а стратегічного значення. Інституціоналізація співпраці, впровадження прозорих правил взаємодії, спільне фінансування та формалізовані механізми вирішення конфліктів утворюють фундамент для стійкого та інноваційного регіонального розвитку. Такі підходи дозволяють перетворювати смарт пріоритети на реальні інвестиційні результати, зміцнюючи економіку регіону та підвищуючи його здатність протистояти кризам і швидко адаптуватися до нових умов.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що стратегічне управління розвитком Вінницької області потребує системного оновлення відповідно до викликів воєнного часу, умов відновлення, посилення децентралізаційних процесів та вимог європейської інтеграції. Виявлено, що традиційні підходи до планування більше не здатні забезпечувати необхідний рівень адаптивності, фінансової стійкості й інноваційності. Саме тому запропоновані напрями вдосконалення зосереджені на інституціоналізації партнерства, модернізації управлінських механізмів, розвитку смарт спеціалізації та впровадженні проєктно-орієнтованої моделі управління.

Ключовим елементом підвищення ефективності регіональної політики є інституціоналізація партнерства між владою, бізнесом, наукою та громадськістю. В умовах воєнного стану та обмежених ресурсів принцип партисипативності перетворюється на критичний економічний інструмент розвитку.

Обґрунтовано, що традиційні методи планування є недостатньо гнучкими для сучасних викликів. Запропоновано імплементувати у стратегію розвитку Вінницької області принципи розумної спеціалізації (Smart Specialization). Це передбачає фокусування ресурсів на унікальних конкурентних перевагах регіону (зокрема, агрофуд-технології, глибока переробка, ІТ-сфера та відновлювальна

енергетика). Ключовим механізмом визначено процес підприємницького відкриття, що дозволяє виявляти інноваційні ніші через постійний діалог влади та бізнесу.

Доведено необхідність переходу від функціонального до проєктного управління. Для підвищення абсорбційної спроможності регіону (здатності ефективно освоювати кошти донорів та ЄС, зокрема в рамках Ukraine Facility) запропоновано створення Регіонального проєктного офісу. Ця структура має взяти на себе функції супроводу стратегічних проєктів повного циклу від генерації ідеї та залучення фінансування до моніторингу реалізації та звітування за міжнародними стандартами.

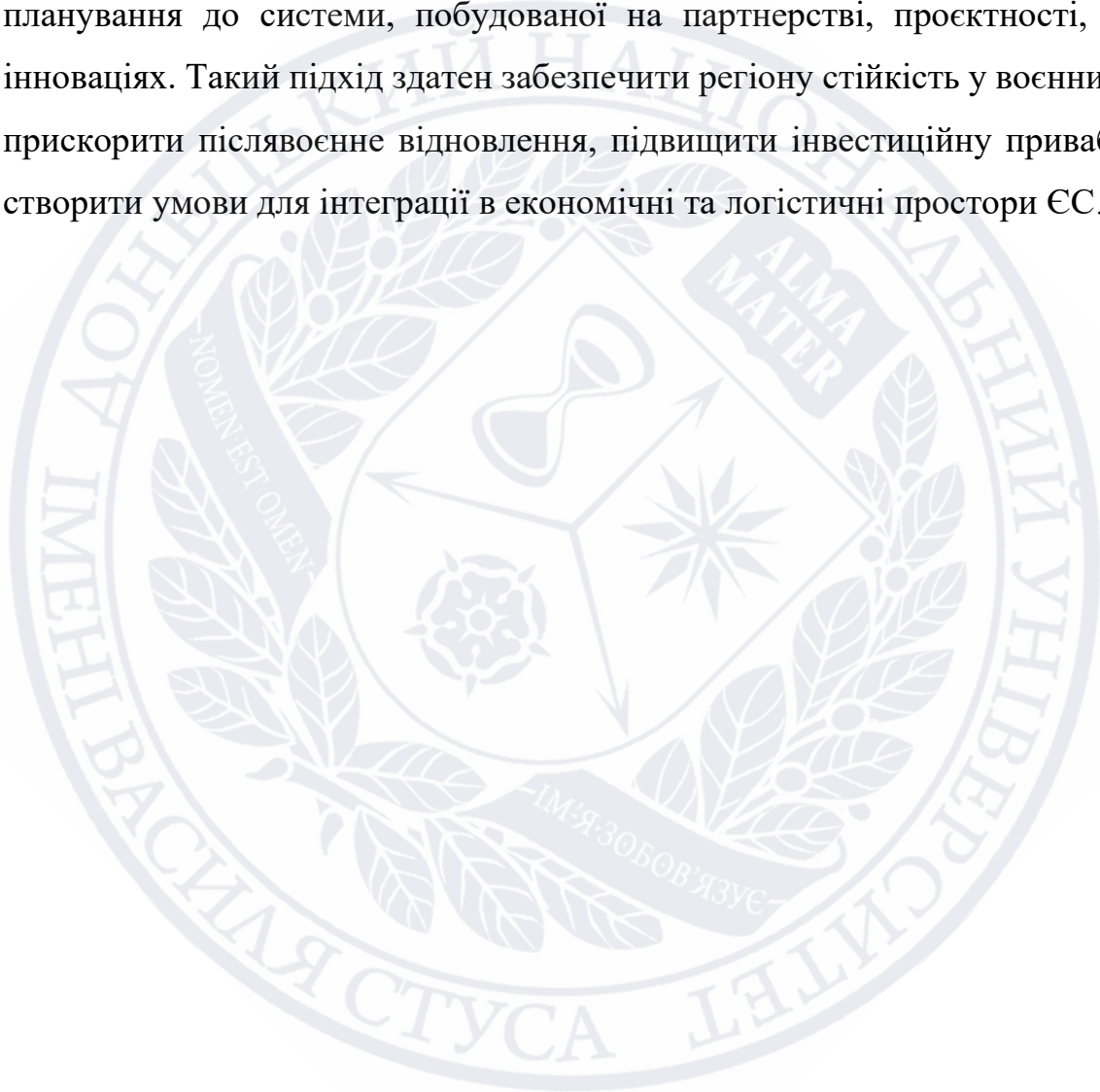
Запропоновано трансформацію системи моніторингу та оцінювання з формально-звітної на управлінсько-орієнтовану. Ключовим елементом має стати цифрова дашборд-система, що агрегує дані в реальному часі. Наголошено на необхідності зміщення фокусу з індикаторів процесу (освоєні кошти) на індикатори впливу (створені робочі місця, ріст доданої вартості, експортний потенціал). Це забезпечить прозорість для донорів та дозволить оперативно коригувати стратегічні цілі.

Розроблено механізм формалізації відносин між владою, бізнесом, наукою та громадськістю. Запропоновано впровадження інструменту «Регіональна Угода» - багатостороннього контракту, який закріплює чіткі зобов'язання сторін, обсяги співфінансування та КРІ спільних проєктів. Це дозволить уникнути дублювання функцій, підвищити рівень довіри інвесторів та забезпечити легітимність прийнятих рішень.

Визначено, що драйверами економічного зростання Вінниччини мають стати смарт-кластери (агроінноваційний, енергетичний, медичний). Для реалізації капіталомістких інфраструктурних проєктів запропоновано активне використання механізмів ДПП із застосуванням інструментів розподілу ризиків (в т.ч. страхування воєнних ризиків). Принцип обов'язкового співфінансування приватним капіталом рекомендовано зробити базовим критерієм для отримання державної підтримки, що підвищить відповідальність бізнесу.

З огляду на складність взаємодії стейкхолдерів, запропоновано інституціоналізувати процедуру медіації та арбітражу. Це забезпечить адаптивність управління, дозволяючи вирішувати суперечки щодо реалізації проєктів без зупинки процесів та втрати фінансування.

Загалом запропоновані напрями свідчать, що майбутнє стратегічного управління розвитком Вінницької області полягає у переході від декларативного планування до системи, побудованої на партнерстві, проєктності, даних та інноваціях. Такий підхід здатен забезпечити регіону стійкість у воєнних умовах, прискорити післявоєнне відновлення, підвищити інвестиційну привабливість і створити умови для інтеграції в економічні та логістичні простори ЄС.



ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне, системне та науково обґрунтоване дослідження стратегічного управління регіональним розвитком Вінницької області в умовах воєнних викликів, масштабних трансформацій національної економіки, післявоєнного відновлення та поступової інтеграції України до Європейського Союзу. Робота охоплює теоретичні підходи, сучасні концепції регіонального розвитку, інструменти стратегічного планування та практичні механізми реалізації економічної політики на регіональному рівні. Узагальнення теоретичних положень, глибокий аналіз соціально-економічного стану області, оцінка ефективності діючих стратегічних документів і розроблені автором практичні рекомендації дозволили сформувати цілісну систему висновків, яка відображає наукову новизну, методичну обґрунтованість та високу практичну значущість отриманих результатів для формування стійкої моделі регіонального розвитку в сучасних умовах.

Дослідження доводить, що стратегічне управління є ключовою передумовою сталого та конкурентоспроможного регіонального розвитку, оскільки забезпечує довгострокове планування, ефективний розподіл ресурсів та узгодження інтересів держави, регіональної влади, бізнесу й громадськості. Показано, що в умовах децентралізації та євроінтеграції роль регіонального рівня управління суттєво зростає.

На основі аналізу наукових шкіл та сучасних концепцій управління узагальнено, що традиційні моделі стратегічного планування не враховують викликів воєнного часу, зокрема високої невизначеності, руйнації інфраструктури, потреби у швидкому відновленні та обмеженості ресурсів. Тому доведено необхідність переходу до адаптивних та проєктно-орієнтованих моделей управління.

Уточнено зміст і методологічне значення смарт спеціалізації як інструменту фокусування обмежених ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку. Доведено, що застосування смарт спеціалізації є методологічно

доцільним для українських регіонів, особливо в період відновлення та інтеграції до європейських ринків.

Сформульовано та обґрунтовано наукову гіпотезу про те, що ефективність стратегічного управління регіональним розвитком підвищується за умови впровадження комплексної моделі, яка інтегрує смарт спеціалізацію, проєктний підхід, триаспектну систему оцінювання та інституційні механізми багаторівневої взаємодії стейкхолдерів.

Проведений аналіз соціально-економічного розвитку Вінницької області за 2014–2024 роки засвідчив, що регіон має стійку агропромислову основу, розвинену переробну промисловість, зростаючу інноваційну активність, високий рівень інвестиційної привабливості та значний людський потенціал.

Разом із тим виявлено низку системних проблем: надмірна сировинна орієнтація економіки; недостатня глибина переробки продукції; відставання інноваційних секторів та ІТ-інтеграції; нерівномірний розвиток територіальних громад; нестабільність енергетичної системи через воєнні атаки; потреба у масштабній реабілітаційній інфраструктурі.

Показано, що попри війну, ринок праці, малий бізнес, промисловість і аграрний сектор демонструють високу адаптивність. Позитивними факторами є релокація бізнесу, зростання кількості малих підприємств, запуск індустріальних парків та інвестиційних проєктів.

У ході аналізу стратегічних документів області встановлено, що вони мають значні розриви між стратегічними цілями та механізмами реалізації, відсутні сучасні критерії відбору проєктів, а участь стейкхолдерів часто носить формальний характер.

На базі теоретичних узагальнень та результатів аналітичного дослідження розроблено цілісну модель підвищення ефективності стратегічного управління розвитком регіону, що включає наступні ключові компоненти.

Триаспектна модель оцінювання інвестиційних проєктів (стійкість - відновлення - розвиток), яка дає можливість здійснювати динамічну

пріоритизацію проєктів у залежності від безпекових умов, потреб відновлення та потенціалу довгострокового економічного зростання.

Актуалізовані пріоритети смарт спеціалізації Вінницької області, які сфокусовані на агротехнологіях та глибокій переробці; IT-кластері як крос-галузовому каталізаторі; медико-реабілітаційному потенціалі; біоенергетиці та циркулярній економіці. Ці пріоритети відповідають структурним перевагам області та вимогам ЄС щодо «зеленого» та цифрового переходу.

Інституційна модернізація, що передбачає трансформацію Агенції регіонального розвитку у Регіональний проєктний офіс, створення крос-функціональних команд для розробки та супроводу проєктів; інституціоналізацію механізму підприємницького відкриття для узгодження стратегічних рішень із реальними потребами бізнесу та громад.

Цифровізація стратегічного управління шляхом створення регіональної цифрової системи моніторингу та оцінювання стратегій, що забезпечує прозорість, підзвітність та можливість оперативного коригування.

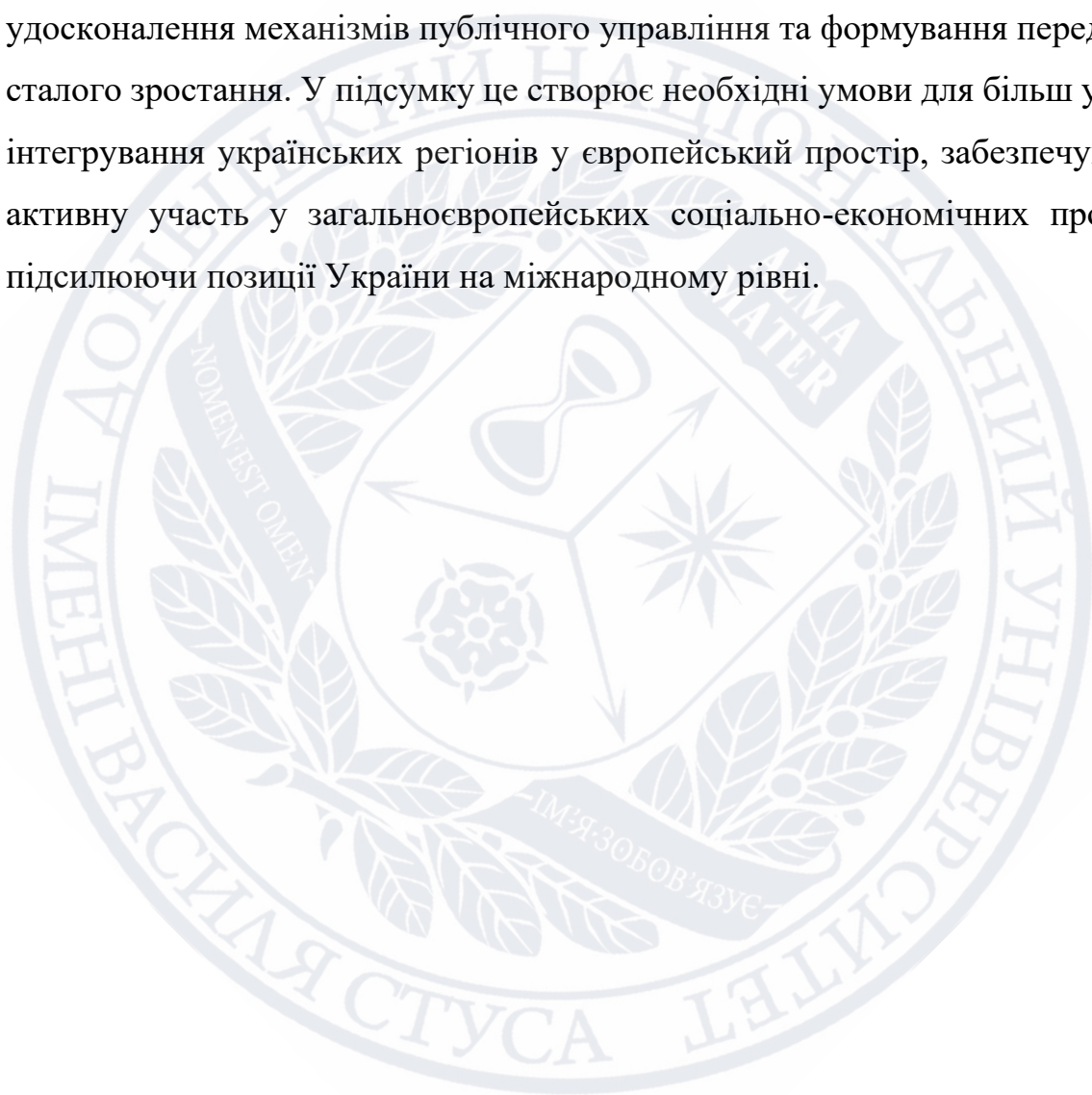
Розроблена модель стратегічного управління є науково цінною, оскільки поєднує сучасні європейські методології із специфікою регіонального розвитку в умовах війни.

Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування та обласної влади для підготовки стратегій, програм розвитку; інституціями регіонального розвитку при розробці проєктів; індустріальними парками, стартап-екосистемами, кластерними організаціями; у навчальному процесі ЗВО для курсів зі стратегічного управління та регіональної політики.

Достовірність отриманих висновків підтверджена використанням офіційної статистики, порівняльних даних, аналітичних методів, міжнародних стандартів планування та логічною верифікацією результатів.

Усі поставлені у вступі завдання дослідження виконані, а основна мета - розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком Вінницької області - повністю досягнута.

Таким чином, магістерське дослідження робить вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління регіональним розвитком в Україні. У роботі запропоновано інструменти й підходи, здатні підвищити стійкість регіональних систем, сприяти модернізації економічної структури та зміцненню конкурентоспроможності територій. Результати дослідження окреслюють можливості більш ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів, удосконалення механізмів публічного управління та формування передумов для сталого зростання. У підсумку це створює необхідні умови для більш успішного інтегрування українських регіонів у європейський простір, забезпечуючи їхню активну участь у загальноєвропейських соціально-економічних процесах та підсилюючи позиції України на міжнародному рівні.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бараннік В.О. Щодо сприяння розвитку регіональних кластерів в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/klustery.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
2. Біла С.О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу»: Національний інститут стратегічних досліджень. 2011. - 88 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Broshura_Bila-a47aa.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
3. Беззубко Л.В., Калабін В.А. Методологія управління регіональним розвитком. Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 2 (47). С. 136 - 143.
4. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ, 2016. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 17.08.2025).
5. Варцаба В.І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
6. Вергун В.С. Методологічні підходи до формування стратегій соціально-економічного розвитку регіонів. Економіка: проблеми теорії та практики. 2007. Вип. 232. Т. 3. С. 133–140.
7. Гайдуцький П. На шляху до ЄС переробка має перемогти сировину. Дзеркало тижня. 2025 URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/na-shljakhu-do-jes-pererobka-maje-peremohti-sirovinu.html> (дата звернення: 27.11.2025).
8. Гришко В., Шарий Г. (2024). Європейський досвід формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Економіка та суспільство, (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98> (дата звернення: 30.08.2025).
9. Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від

4 серп. 2023 р. № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

10. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серп. 2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

11. Дорогунцов С.І. Стратегічне управління регіональним розвитком: теоретико-методологічні аспекти. К.: Наукова думка, 2019. 256 с.

12. Динник І. Стратегування регіонального розвитку за воєнного стану. *Scientia fructuosa*. 2023, 4–18. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)01) (дата звернення: 20.09.2025).

13. Дзямулич М.І. Фінансове забезпечення сталого розвитку регіону. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 128–133.

14. Дороніна О., Трегубов О. Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. - 2024. - № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172> (дата звернення: 20.09.2025).

15. Зарічна О. Стратегічне управління розвитком регіонів. *Економіка та суспільство*, 2022 (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-88>. (дата звернення: 20.09.2025).

16. Зверяков М., Кухарська Н., Клевцевич Н., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України - Одеса : Атлант VOI COIU, 2019. - 241 с.

17. Ілляшенко Н., Есманов О. Підходи до удосконалення стратегій конкурентоспроможності регіону в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2022(44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2799> (дата звернення: 13.10.2025).

18. Інститут громадянського суспільства. Політика згуртованості. ЄС та Україна. Аналітична записка. Київ. 2024 рік. URL: <https://www.csi.org.ua/news/polityka-zgurtovanosti-yes-ta-ukrayina-analitychna-zapyska/> (дата звернення: 13.10.2025).

19. Ковбас І.В. Державно-приватне партнерство як інструмент забезпечення публічного інтересу. Академічні візії, 2025(42). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2143> (дата звернення: 13.10.2025).

20. Кутідзе Л.С. Стратегічне планування розвитку територій: навчально-методичний посібник. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2021. – 42 с.

21. Круглов В. Розвиток партнерства публічного та приватного секторів для підвищення ефективності публічного управління. НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП. Проблеми модернізації України. Випуск 1 (48), 2025. URL: <https://surl.li/jdkfqh> (дата звернення: 13.10.2025).

22. Латинін М.А., Лозинська Т.М., Дунаєв І.В. Стратегічне планування: навч. посіб. / за заг. ред. О. Ю. Амосова. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 248 с.

23. Лукашов О.О. Механізми державного регулювання стратегічного розвитку регіону. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. 2017. № 2(33). С. 72 – 83. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_2_12 (дата звернення: 20.09.2025).

24. Манн Р., Огородніков В. Теоретичні засади стратегічного управління регіональним розвитком: сутність та етапи реалізації. Економіка та суспільство, 2023 (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-88> (дата звернення: 20.09.2025).

25. Мосін А.В. Стратегічне планування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів. Наукові інновації та передові технології. 2025 № 4 (44). С. 293-307. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/22262/22233> (дата звернення: 20.09.2025).

26. Мосін А.В. Підвищення резильєнтності регіонального розвитку в Україні. Національні інтереси України. 2025 № 4 (9). С. 924-937.

URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-924-937](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-924-937) (дата звернення: 07.11.2025).

27. Мосін А.В. Модернізація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні в умовах повоєнного відновлення. Молодий вчений. 2025. № 2 (133). С. 137-144. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-19> (дата звернення: 07.11.2025).

28. Моцула Т. Як працює методика EDP смарт-спеціалізації?. Industry4Ukraine. 2023. URL: <https://surl.li/mhvdbg> (дата звернення: 07.11.2025).

29. Методичні рекомендації щодо застосування смарт спеціалізації на регіональному рівні: наказ Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України від 10 червня 2024 р. № 14563. URL: <https://surl.li/cydeac> (дата звернення: 07.11.2025).

30. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В. Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10286> (дата звернення: 27.11.2025).

31. Офіційний сайт Агенції регіонального розвитку у Вінницькій області . URL: <https://ardvin.org.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).

32. Офіційний сайт Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).

33. Офіційний сайт Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку. URL: <http://www.dmsrr.gov.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).

34. Офіційний сайт Вінницької обласної військової адміністрації. URL: <https://www.vin.gov.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).

35. Офіційний сайт Вінницької обласної ради .URL: <https://vinrada.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2025).

36. Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php> (дата звернення: 20.09.2025).

37. Поляков М. Стратегічне планування сталого розвитку територій: проблеми та перспективи. Економічний простір, 2023 (183), 123-127. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-20> (дата звернення: 20.09.2025).

38. План дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» 2023-2026. Постійне представництво України при Раді Європи. URL: <https://surl.lu/hbrrju> (дата звернення: 27.10.2025).

39. Прасолова К., Данилишин Б. Основні детермінанти концепції смарт-спеціалізації регіонів. Економіка та суспільство, 2022 (46). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-73> (дата звернення: 20.09.2025).

40. Програма «U-LEAD з Європою». Процес вступу України до ЄС у контексті регіонального та місцевого розвитку. Аналітичний документ. Київ, 2023. URL: <https://surl.lu/czgpav> (дата звернення: 20.09.2025).

41. Програма «U-LEAD з Європою». Як виконати вимоги вступу до ЄС у сфері регіональної політики та координації структурних інструментів, глава 22 координація і розподіл функцій для реалізації політики регіонального розвитку та майбутнього використання структурних інструментів ЄС в Україні. Аналітичний документ. Київ, 2025. URL: <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/0213378bd1ca31098501612e188e584f.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

42. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025р. № 4510-IX, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065> (дата звернення: 20.11.2025).

43. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

44. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

45. Савчук Д. М., Остапенко П. О. Проблематика стратегічного планування в сучасних умовах регіонального розвитку. Економіка та управління

національним господарством. 2021. № 42. С. 45–51.
URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-8>. (дата звернення: 14.09.2025).

46. Стратегія розвитку громад під час війни: навіщо планувати майбутнє в умовах невизначеності. Аналітика. 2025. URL: <https://surl.li/lkzsga> (дата звернення: 20.09.2025).

47. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року: Рішення 66 сесії Вінницької обласної ради 8 скликання від 25 квітня 2025 року №1124. URL: <https://surl.lt/htavrg> (дата звернення: 14.09.2025).

48. Сторонянська І.З. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку») URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).

49. Тертичка В.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2015. 172 с.

50. Цмок С.Ф. Стратегічне управління регіональним розвитком: аналіз та напрями вдосконалення на прикладі Вінницької області. Зовнішньоекономічні відносини України в умовах російсько-української війни: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Київ, 2025р. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, 2025. 217с.

51. Чужикова В. Регіональна політика Європейського Союзу, підручник: КНЕУ, 2016.-496с. URL: <https://surl.li/vjazky> (дата звернення: 14.09.2025).

52. Швець Ю.О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. Економіка та держава. 2014. № 7. С. 79–83. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2014/20.pdf (дата звернення: 15.08.2025)

53. Шевченко Л.С. Стратегічний форсайт: управління майбутнім. Право та інновації. 2019. №3. С. 90–97. URL: <https://surl.li/vypljl> (дата звернення: 14.09.2025).

54. Юр'єва П. Територіальні інноваційні кластери та стійкий економічний розвиток регіонів. Економіка та суспільство, 2024 (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-28> (дата звернення: 14.09.2025).

55. Nepriyskyi O.A., Kyienko-Romaniuk L.A., Donaj Łukasz. Regional contract in the implementation of the EU regional policy in Poland (2001-2013) Scientific Papers of the Vinnytsia Mykhailo Kotsyiubynskyi State Pedagogical University Series History, № 52, 117-123.2025. URL: <https://surl.li/cyzidb> (дата звернення: 14.09.2025).

56. Plan Ukraine Facility. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://surl.li/zlrfhl> (дата звернення: 26.08.2025).

