

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**МАРИСКЕВИЧ Андрій Тарасович**

здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0585-2889>

**Анотація.** У статті обґрунтовано, що сталий розвиток регіонів у сучасних умовах України слід розглядати не як ізольований результат економічного зростання чи адміністративного вирівнювання, а як наслідок якості публічного управління, здатного поєднати стратегічне планування, міжрівневу координацію, управління публічними інвестиціями, фіскальну стійкість, цифрову трансформацію та механізми прозорості й підзвітності. Доведено, що в умовах повномасштабної війни, інфраструктурних руйнувань, демографічних втрат і високої залежності від міжнародної фінансової підтримки регіональна політика набуває ознак антикризового та водночас трансформаційного інструменту. Встановлено, що ефективність регіонального розвитку визначається не лише обсягом ресурсів, а спроможністю територій формувати якісний проєктний портфель, інтегрувати фіскальні ризики в систему планування, забезпечувати відкритість рішень і переводити відновлення у траєкторію довгострокової конкурентоспроможності. Розкрито роль багаторівневого врядування, управління публічними інвестиціями, прозорості, підзвітності та цифрового урядування в забезпеченні сталого розвитку регіонів. Запропоновано практичні рекомендації для органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо посилення інституційних і фінансових механізмів регіональної політики.

**Ключові слова:** сталий розвиток, регіональна політика, публічне управління, багаторівневе врядування, фіскальні ризики, публічні інвестиції, цифрове урядування, прозорість, підзвітність, регіональна резильєнтність.

**Постановка проблеми.** Проблематика сталого розвитку регіонів в Україні набула принципово нового змісту внаслідок поєднання воєнних, соціально-демографічних, інфраструктурних і фінансових викликів. Станом на 31 грудня 2025 року, за оновленою оцінкою Світового банку, загальна вартість відновлення та реконструкції України впродовж наступного десятиліття становить майже 588 млрд дол. США, тоді як лише у 2025 році дефіцит фінансування потреб відновлення оцінювався майже у 10 млрд дол. США [10]. Це означає, що питання регіонального розвитку вже неможливо розглядати в межах традиційної логіки бюджетного вирівнювання; воно безпосередньо залежить від того, наскільки система публічного управління здатна пріоритетувати інвестиції, координувати відновлення, мінімізувати ризики та забезпечувати довіру до рішень [2; 6; 10].

Для України сталий розвиток регіонів сьогодні означає не лише досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей, а й забезпечення базової територіальної

стійкості, збереження життєздатності громад, підтримання функціонування публічних послуг і створення передумов для повернення людського капіталу. Саме тому державна регіональна політика дедалі більше залежить від якості інституційних рішень, спроможності до міжсекторальної координації та впровадження цифрових механізмів управління ресурсами. У цьому контексті Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки залишається базовою рамкою, але її практична результативність визначається тим, наскільки ефективно вона поєднується з новими підходами до управління публічними інвестиціями, фіскальними ризиками та відновленням [1; 5; 6; 9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному міжнародному науковому та аналітичному дискурсі регіональний розвиток дедалі частіше розглядається не як допоміжний напрям економічної політики, а як окремий вимір публічного врядування, пов'язаний із територіальною згуртованістю, продуктивністю, добробутом, екологічною стійкістю та зниженням міжрегіональних диспропорцій. OECD у Рекомендації з регіональної політики та її Implementation Toolkit (Інструментарії впровадження) підкреслює, що ефективна регіональна політика має будуватися на десяти взаємодоповнювальних опорах: стратегії, територіальному масштабі, співтворенні політики, резильєнтності, даних, багаторівневого врядуванні, спроможностях, ресурсах, доброчесності та результативності [2; 3]. Саме ця рамка сьогодні є одним із найавторитетніших міжнародних орієнтирів для осмислення регіонального розвитку як інтегрованої публічної політики.

Українські офіційні документи та аналітичні матеріали останніх років демонструють зближення з цією логікою. З одного боку, державна стратегія регіонального розвитку та пов'язані з нею зміни у нормативній базі задають стратегічний вектор територіального розвитку [1]. З іншого боку, документи Мінфіну, Мінекономіки та міжнародних партнерів дедалі чіткіше пов'язують регіональний розвиток із реформою управління публічними інвестиціями, середньостроковим бюджетним плануванням, управлінням фіскальними ризиками та залученням зовнішнього фінансування на основі прозорих процедур [4; 5; 6; 7; 11; 12]. Водночас у наявних публікаціях часто бракує саме синтетичного бачення, у якому інституційний, фінансовий, цифровий і контрольний виміри розглядалися б як єдина система забезпечення сталого розвитку регіонів.

**Мета статті.** Метою статті є поглиблення наукового розуміння сталого розвитку регіонів як об'єкта публічного управління та обґрунтування інституційних, фінансових і цифрових механізмів, здатних забезпечити регіональну стійкість, відновлення та довгострокову конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити сутність сталого розвитку регіонів крізь призму сучасної регіональної політики; охарактеризувати інституційні механізми багаторівневого врядування; проаналізувати роль фінансових інструментів та управління фіскальними ризиками; розкрити значення прозорості, підзвітності й цифровізації; сформулювати практичні рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування.

**Виклад основних результатів.** Сталий розвиток регіонів у вузькому значенні традиційно трактувався як збалансування економічних, соціальних та екологічних компонентів розвитку територій. Такий підхід тривалий час залишався методологічно виправданим, оскільки давав змогу розглядати регіон як простір, у межах якого мають бути узгоджені економічне зростання, соціальна згуртованість і дбайливе використання природних ресурсів. Проте в сучасних умовах цього визначення вже

недостатньо, оскільки воно не враховує управлінський вимір, без якого реалізація будь-яких стратегічних цілей неминуче набуває формального характеру. У реальній практиці регіональний розвиток залежить не лише від наявності ресурсів, а від спроможності інституцій їх мобілізувати, правильно розподіляти, контролювати результати використання та коригувати політику відповідно до нових викликів. Саме тому через призму публічного управління сталий розвиток регіонів доцільно визначати як здатність територіальних систем підтримувати довгострокову життєздатність, надавати якісні публічні послуги, забезпечувати інклюзивне економічне відновлення, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх ризиків та формувати внутрішні передумови для самопідтримуваного розвитку. У такому трактуванні акцент переноситься з простого досягнення окремих соціально-економічних показників на здатність регіону зберігати функціональність, відтворювати власний потенціал і забезпечувати сталість розвитку навіть в умовах невизначеності, безпекових загроз і ресурсних обмежень [1; 2].

Такий підхід принципово змінює акценти у розумінні самої сутності регіональної політики. Якщо в адміністративно-розподільчій моделі ключовим було питання «скільки ресурсів отримує регіон», то в управлінській моделі центральним стає питання «наскільки регіон спроможний перетворити ресурс на довгостроковий результат». Ідеться не лише про фінансування окремих заходів чи об'єктів, а про формування такої інституційної архітектури, за якої ресурси працюють на посилення конкурентоспроможності території, розвиток людського капіталу, модернізацію інфраструктури та зростання стійкості до криз. Саме тому сталий розвиток не може забезпечуватися виключно механічним перерозподілом трансфертів чи фінансуванням окремих проєктів без урахування їхньої стратегічної пов'язаності. Він потребує ефективної системи стратегування, якісної аналітики, професійної підготовки проєктів, належного управління ризиками, координації між рівнями влади та суспільного контролю за досягненням результатів. У цьому сенсі регіональна політика переходить від логіки «підтримки територій» до логіки «виробництва територіальних спроможностей», коли головною метою стає не тимчасове пом'якшення диспропорцій, а створення умов для довгострокового саморозвитку, адаптивності та відновлювальної здатності регіонів [2; 3].

Однією з базових умов сталого розвитку регіонів є наявність дієвих інституційних механізмів координації між державним, регіональним і місцевим рівнями. ОЕСД прямо наголошує, що регіональна політика має розроблятися спільно із субнаціональними урядами та громадами, бути адаптованою до специфіки різних територій і поєднувати секторні політики, інвестиції та публічні послуги таким чином, щоб вони взаємно підсилювали одна одну. Інакше кажучи, багаторівневе врядування не є просто розподілом компетенцій; це механізм узгодження цілей, відповідальності та ресурсів між рівнями влади [2; 3].

Для України ця теза має особливе значення. Децентралізація створила інституційні передумови для більшої самостійності громад, однак війна показала, що передача повноважень сама по собі не гарантує ані стійкості, ані якості розвитку. Частина територій володіє суттєво різними стартовими умовами, безпековими обмеженнями, людським потенціалом і фінансовою базою. Тому універсальні інструменти регіональної політики мають поступитися місцем більш гнучкому територіально орієнтованому підходу, в межах якого цілі, механізми і пріоритети розвитку формуються з урахуванням локальної специфіки, але в межах єдиної національної стратегії [1; 2].

Важливо також, що сучасна регіональна політика має враховувати не лише формальну вертикаль влади, а й мережеву взаємодію з донорами, міжнародними фінансовими інституціями, бізнесом і громадянським суспільством. Згідно з інформацією Єврокомісії, під час підготовки механізму підтримки для України були залучені соціальні партнери, громадські організації, Верховна Рада та інші учасники відповідно до принципу багаторівневого врядування. Це свідчить, що регіональний розвиток дедалі більше реалізується як політика координації, а не як замкнена діяльність одного органу влади [11; 12].

Фінансовий вимір сталого розвитку регіонів сьогодні слід оцінювати не лише через призму міжбюджетних трансфертів або державної підтримки, а передусім через якість системи управління публічними інвестиціями. В Україні ця сфера у 2025 році набула нової нормативної основи завдяки постанові Кабінету Міністрів України № 527 «Деякі питання управління публічними інвестиціями» [6]. Паралельно Мінекономіки повідомило про схвалення Єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави на 2026 рік, сформованого на основі Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій на 2026–2028 роки [7; 8]. Такий портфель уперше об'єднав програми і проекти, що пройшли оцінку та відбір за встановленими процедурами, а сама реформа, за офіційною позицією уряду, поширюється також на регіональний і місцевий рівні [6; 7].

Це має важливий концептуальний наслідок. Якщо раніше регіональна політика часто будувалася на фрагментарному задоволенні поточних потреб, то нова модель дедалі більше тяжіє до стратегічного інвестування. Проект чи програма отримують шанс на фінансування не лише тому, що вони бажані або політично підтримувані, а тому, що вони відповідають пріоритетам, пройшли оцінку, інтегровані в середньострокове планування та можуть бути підконтрольними на всіх етапах реалізації [6; 7; 8]. У результаті фінансовий механізм сталого розвитку перетворюється на інструмент дисциплінування рішень: він зменшує простір для ситуативного лобіювання та підвищує вагу аналітичного обґрунтування [6; 7].

Особливу роль у цьому контексті відіграє зовнішнє фінансування. Ukraine Facility передбачає значні обсяги грантів і позик для підтримки макрофінансової стабільності, реформ та інвестицій, а її інвестиційна складова – Ukraine Investment Framework – має бюджет 9,5 млрд євро і спрямована на мобілізацію понад 40 млрд євро інвестицій для відновлення, реконструкції та модернізації України [11; 12]. При цьому Єврокомісія окремо зазначає, що щонайменше 20 % безповоротної підтримки в межах механізму підтримки України мають бути спрямовані на потреби субнаціональних органів влади, передусім місцевого самоврядування. Для регіональної політики це означає, що ефективність розвитку дедалі більше залежатиме від здатності територій працювати в логіці підготовлених, прозорих і фінансово обґрунтованих інвестиційних рішень.

Одним із найменш розроблених, але водночас стратегічно важливих аспектів сталого розвитку регіонів є інтеграція фіскальних ризиків у систему планування. Офіційна інформація Міністерства фінансів щодо фіскальних ризиків на 2026 рік прямо вказує, що державні фінанси є чутливими до ризиків, пов'язаних із макроекономічним середовищем, управлінням державним боргом, діяльністю суб'єктів державного сектору, аграрною та соціальною сферою, судовими рішеннями, фінансовим сектором, невиконанням планів приватизації та надзвичайними ситуаціями. Документ також підкреслює, що перелік ризиків не є вичерпним і залежить від ситуації на фронті, внутрішніх та зовнішніх умов економічного розвитку, а також появи нових викликів [5].

Хоча зазначений документ стосується державного бюджету, його логіка є безпосередньо релевантною для регіонального рівня. Насправді місцеві та регіональні бюджети теж є вразливими до коливань податкової бази, втрат платників, зростання видатків на соціальні послуги, руйнування інфраструктури, зниження платоспроможності комунального сектору та нестабільності трансфертних потоків. Тому управління фіскальними ризиками має стати невід'ємною частиною регіонального стратегування. Йдеться не лише про бухгалтерський контроль чи консервативне бюджетування, а про запровадження системи раннього попередження, сценарного аналізу та механізмів пріоритетизації витрат у кризових умовах [4; 5].

У даному контексті варто наголосити, що регіон не може вважатися стійким лише тому, що має затверджену стратегію розвитку або формально збалансований бюджет. Реальна стійкість виникає тоді, коли система управління здатна передбачати ризики і вбудовувати їх у логіку рішень. Інакше будь-яка шокова подія – від руйнування критичної інфраструктури до різкого звуження доходів – руйнує планові індикатори й переводить розвиток у режим постійного реагування. Саме тому в сучасних умовах фіскальна стійкість регіону є не периферійним аспектом, а однією з центральних характеристик його сталого розвитку [4; 5].

Сталий розвиток регіонів у XXI столітті неможливий без прозорості й підзвітності, оскільки саме вони забезпечують легітимність рішень, суспільну довіру та зменшення корупційних ризиків [2; 3]. У OECD integrity (добросовісність) і performance (результативність) прямо включені до числа основних опор ефективної регіональної політики. Для України це особливо важливо в умовах масштабного відновлення, коли суспільство, донори та інвестори очікують не лише швидкого використання коштів, а й зрозумілих правил, відкритості даних та можливості контролю на кожному етапі реалізації проєктів [2; 9; 15].

У практичному вимірі провідну роль тут відіграє екосистема DREAM. За офіційним описом, вона впорядковує ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, впроваджуючи найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Платформа містить єдиний проєктний портфель держави, секторальні портфелі, середньостроковий план публічних інвестицій, інтерактивну мапу, аналітику та відкриті дані [8; 9]. Таким чином, DREAM виконує не лише функцію технічного реєстру, а стає інституційною інфраструктурою підзвітного регіонального розвитку.

Не менш вагомим є розвиток цифрового урядування на субнаціональному рівні. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2024 році окремі цифрові рішення були впроваджені більш ніж у 480 громадах і понад 1200 закладах освіти; зокрема, сервіс Cisco Umbrella DNS опрацював понад 4,9 млрд запитів, із яких 21,9 млн були заблоковані як потенційні загрози [13]. Поряд із цим розвиваються системи моніторингу якості повітря, цифрові сервіси для громад, регіональні індекси цифрової трансформації та аналітичні інструменти порівняння спроможностей. Це свідчить, що цифрові інструменти вже не є допоміжним елементом модернізації; вони перетворюються на основу управлінської спроможності, особливо в питаннях безпеки, моніторингу, комунікації з громадянами та управління даними [13; 14].

З огляду на проведений аналіз, вважаємо, що першочерговим завданням є інтеграція логіки управління ризиками у всі рівні регіонального планування. Регіональні стратегії, плани відновлення та програми соціально-економічного розвитку доцільно доповнювати окремими розділами, присвяченими фіскальним ризикам, критичним залежностям, сценаріям реагування та індикаторам раннього

попередження. Ідеться про формування культури управління невизначеністю, коли бюджет і стратегія перестають існувати окремо, а рішення щодо інвестицій, соціальних програм і розвитку інфраструктури приймаються з урахуванням ризикового профілю території [4; 5].

Другим напрямом є перехід від ситуативного відбору проєктів до повноцінного проєктного врядування. Регіони та громади мають формувати власні проєктні портфелі в логіці, сумісній із системою управління публічними інвестиціями: із попередньою оцінкою, обґрунтуванням, прив'язкою до стратегічних документів, вимірюваними результатами та механізмами моніторингу [6; 7; 8; 9]. У такій моделі перевагу отримують не найгучніші ініціативи, а ті, що відповідають державним і регіональним пріоритетам, мають доведений суспільний ефект і можуть бути інтегровані в системи фінансування, включно з інструментами міжнародної підтримки.

Третім напрямом є інституціоналізація прозорості та антикорупційної спроможності. За даними UNDP, у 2023–2024 роках у партнерстві з профільним міністерством було підтримано 13 пілотних органів влади у посиленні прозорості та підзвітності місцевого самоврядування, а в 10 із них – у розробленні локальних стратегічних рамок відновлення і розвитку. Крім того, для вибраних громад були проведені оцінки корупційних ризиків і розроблені місцеві антикорупційні програми. Це підказує важливий практичний висновок: прозорість і підзвітність не виникають автоматично разом із цифровими інструментами, вони потребують окремого інституційного дизайну, компетентних кадрів та процедурної дисципліни [15; 16].

Четвертим напрямом є посилення кадрової та аналітичної спроможності територій. У сучасній моделі регіонального розвитку громада або область конкурує не лише за ресурси, а й за здатність ці ресурси підготувати, обґрунтувати, адмініструвати і прозора реалізувати [7; 9]. Тому в системі публічного управління зростає значення постійного навчання посадовців, розвитку аналітичних підрозділів, володіння цифровими інструментами та практиками міжмуніципального співробітництва [13; 14; 16]. Без інвестицій у спроможність навіть найкращі нормативні рамки не дають очікуваного результату.

**Висновки.** Сталий розвиток регіонів у сучасній Україні є передусім категорією публічного управління. Його неможливо забезпечити ані виключно економічними інструментами, ані суто адміністративними рішеннями. Реальна стійкість територій формується лише за умови, що стратегічне планування, багаторівнева координація, управління публічними інвестиціями, фіскальна відповідальність, цифровізація та механізми підзвітності функціонують як взаємопов'язана система.

Регіональна політика в умовах війни та післявоєнного відновлення має перейти від логіки розподілу ресурсів до логіки управління результатами. Це означає зміну фокусу: від кількості профінансованих об'єктів – до якості інституційної архітектури; від формального планування – до адаптивного сценарного управління; від закритого бюджетного адміністрування – до прозорого цифрового моніторингу; від фрагментарних ініціатив – до інтегрованого портфеля публічних інвестицій [5; 7; 9]. Саме така трансформація публічного управління створює підґрунтя для того, щоб відновлення українських регіонів стало не тимчасовою реакцією на кризу, а основою їх довгострокового сталого розвитку.

*Список використаної літератури*

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
2. OECD Recommendation on Regional Development Policy: Implementation Toolkit. OECD, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/implementing-the-oecd-recommendation-on-regional-development-policy-toolkit.html>
3. Implementing the OECD Recommendation on Regional Development Policy. OECD, 2025. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/projects/cfe/implementing-the-oecd-recommendation-on-regional-development-policy-toolkit/toolkit-implementing-recommendation-on-regional-development-policy.pdf>
4. Бюджетна декларація на 2026–2028 роки / Міністерство фінансів України. 2025. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_declaration\\_for\\_20262028-893](https://mof.gov.ua/uk/budget_declaration_for_20262028-893)
5. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2026 році / Міністерство фінансів України. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%84%D1%96%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D1%97%D1%85%20%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D1%83%20%D1%83%202026%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96.pdf>
6. Деякі питання управління публічними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF>
7. Схвалено Єдиний проектний портфель публічних інвестицій держави на 2026 рік / Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/news/detail/8d3db9b8-3cf9-4a17-b99d-84924f21e432?lang=uk-ua&title=skhvalenodiniiproektniportfelpublichnikinvestitsiiderzhavina2026-rik>
8. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026–2028 роки / Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/download/c226f39e-279a-46e6-b134-8570a899d4de/file.pdf>
9. DREAM – система управління публічними інвестиціями. URL: <https://dream.gov.ua/ua>
10. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank, 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
11. Ukraine Facility. European Commission, 2026. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en)
12. Ukraine Investment Framework. European Commission. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en)

13. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік / Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>

14. Індекс цифрової трансформації регіонів України / Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf>

15. Call for participations in the competition “Enhancing anti-corruption capacities of representatives of local communities during the transformational recovery period” / UNDP Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news/cfp-enhancing-anti-corruption-capacities-representatives-local-communities-during-transformational-recovery-period>

16. UNDP launches development academy to support 20 communities in inclusive, transparent recovery and strategic development planning / UNDP Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-launches-development-academy-support-20-communities-inclusive-transparent-recovery-and-strategic-development-planning>

Дата надходження статті: 15.03.2026

Дата прийняття статті: 25.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026