

УДК 353.5

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-75-85>

Мануйлов Юрій, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Manuilov Yurii, Postgraduate student of Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6760-8659>

ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

INTEGRATED PUBLIC MANAGEMENT STRATEGIES FOR REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECOVERY

Анотація. У статті розкрито сутність інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення України як узгодженого, системного підходу до планування, реалізації та координації державної політики, що об'єднує цілі, ресурси та дії різних рівнів влади (державного, регіонального, місцевого), секторів економіки та зацікавлених сторін з метою забезпечення сталого розвитку регіонів, зниження міжрегіональних диспропорцій та посилення регіональної спроможності в контексті загальнонаціональної стратегії. Визначено ключові характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, а саме: міжрівнева координація, мультисекторальність, партнерський підхід, орієнтація на результат, гнучкість та адаптивність. Визначено інтегрований підхід як спосіб врахування різноманітних умов, особливостей об'єктів управління та контекстів при прийнятті рішень у сфері публічного управління, що реалізується через поєднання ключових компонентів: проблеми регіону, цілі та завдання інтеграції, гіпотези та методи інтеграції, системність та логіку інтеграції, обґрунтування висновків, перевірюваність, повторюваність, критичність і відкритість до перегляду. Обґрунтовано застосування інтегрованого підходу до компетенцій обласних державних адміністрацій (ОДА) та органів місцевого самоврядування (ОМС) у процесі відновлення України, що передбачає чітке розмежування сфер відповідальності за планування відновлення, фінансування та технічну реалізацію проєктів, інформаційну взаємодію, міжнародну та донорську підтримку. Проаналізовано нещодавно розроблений та впроваджений механізм геоінформаційної системи регіонального розвитку, яка дозволяє візуалізувати соціально-економічні показники, безпековий статус, інвестиційні потреби та пріоритети на всіх рівнях. Здійснено узагальнення, за яким геоінформаційна система забезпечує органи влади актуальними даними, необхідними для підготовки та ухвалення результативних управлінських рішень щодо відновлення й розвитку територіальних громад і регіонів, забезпечує відстежування соціально-економічної ситуації на місцях, виявлення поширених проблем та оцінку ефективності використання публічних коштів у рамках місцевих та регіональних планів відновлення. Зазначено ефективність застосування та розвитку інструментів координації виконання державної стратегії регіонального розвитку та стратегічних документів окремих регіонів України.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, регіон, соціально-економічний розвиток, децентралізація, відновлення.

Abstract. This article explores the essence of integrated public management strategies for regional socio-economic development in the context of Ukraine's recovery as a coordinated, systemic approach to planning, implementing, and coordinating public policy that integrates the goals, resources, and actions of various levels of government (national, regional, local), economic sectors, and stakeholders to ensure

sustainable regional development within the context of a national strategy. Key characteristics of integrated public management strategies for regional socio-economic development are identified: inter-level coordination, multisectorality, partnership approach, results-oriented approach, flexibility, and adaptability. An integrated approach is defined as a way to take into account various conditions, characteristics of management objects, and contexts when making decisions in the field of public administration. It is implemented through a combination of key components: regional problems, integration goals and objectives, integration hypotheses and methods, systematicity and logic of integration, justification of conclusions, verifiability, repeatability, and repeatability. The application of an integrated approach to the competencies of regional state administrations (RSA) and local self-government bodies (LSBs) in the process of Ukraine's recovery is substantiated. This approach presupposes a clear delineation of areas of responsibility for recovery planning, financing and technical implementation of projects, information interaction, and international and donor support. A recently developed and implemented mechanism of a geographic information system for regional development is analyzed. It allows for the visualization of socio-economic indicators, security status, investment needs, and priorities at all levels. A generalization is made, according to which the geographic information system provides government agencies with up-to-date data necessary for the preparation and adoption of effective management decisions on the recovery and development of territorial communities and regions. Thus, the socioeconomic situation at the local level is being rapidly monitored, common problems are identified, and the effectiveness of public funds within local and regional recovery plans is being assessed. The effectiveness of the application and development of tools for coordinating the implementation of the state regional development strategy and strategic documents of individual regions of Ukraine is assessed.

Keywords: public administration, local self-government, region, socioeconomic development, decentralization, recovery.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження базується на сучасних викликах та потребах держави, зокрема регіонів, та можливості системи публічного управління щодо їх врегулювання в умовах воєнного часу та періоду відновлення. Сьогодні Україна переживає один із найскладніших періодів у своїй новітній історії. Повномасштабна війна, розв'язана РФ, завдала нищівного удару не лише по оборонній та соціальній інфраструктурі, а й по економіці, демографії, культурній спадщині та, що найболючіше, по людському потенціалу країни. У цих умовах відновлення регіонів України перетворюється не просто на технічне чи фінансове завдання, а на цивілізаційний виклик, який визначить майбутнє нашої держави на десятиліття вперед. Відновлення на сьогодні – це багатовимірний процес, а в контексті регіональної відбудови це не лише питання ремонту доріг, шкіл чи електромереж. Тому необхідним виявляється застосування комплексного процесу, що охоплює:

- економічну реконструкцію (створення нових робочих місць, підтримка малого бізнесу, залучення інвестицій);
- соціальне згуртування (реінтеграція ВПО, подолання травм, розвиток освіти й охорони здоров'я);
- екологічну санацію (ліквідація наслідків бойових дій, розмінування, відновлення природного середовища);
- інституційне оновлення (підвищення спроможності місцевого самоврядування, цифровізація, прозорість).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика застосування інтегрованих стратегій до управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відбудови є актуальною та недослідженою. Частково її окремі елементи, зокрема ті, що стосуються стратегічного планування, були предметом дослідження багатьох сучасних вітчизняних учених, серед яких доцільно відзначити А. Гальчинського, В. Геєця, О. Амошу, М. Герасимчук, З. Варналія, С. Вовканича, Б. Данилишина, Т. Зайця, М. Долішнього, С. Писаренка та ін. Водночас низка питань,

пов'язаних із теоретичними засадами формування стратегій, зокрема, інтегрованих стратегій, характеристика їхніх основних рис, принципів і структурних компонентів залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета статті – розкрити сутність та перспективи застосування інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення України.

Виклад основного матеріалу. У нормативному полі у Методиці розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації інтегрований підхід визначено як підхід, який застосовується під час розроблення проєктів регіональних стратегій і плану заходів та передбачає поєднання секторальної (галузевої), територіальної (просторової) та управлінської складових державної регіональної політики [1]. Сучасне розуміння відновлення базується на принципах сталого розвитку, інклюзивності, партнерства та участі громади. Інакше кажучи, не уряд має «відбудовувати регіони» зверху вниз – відновлення має стати справою місцевих громад, що реалізується за підтримки держави та міжнародних партнерів. У цьому полягає процес децентралізації, що несе за собою розподіл повноважень та відповідальності.

Ключові виклики на шляху відновлення, які гостро стоять у рамках відновлення України та продовження бойових дій:

1. Руйнування інфраструктури: десятки тисяч об'єктів зруйновано або пошкоджено – від житла до лікарень.
2. Міграційна криза: мільйони внутрішньо переміщених осіб потребують житла, роботи та соціальної інтеграції.
3. Нерівномірність розвитку: деякі регіони повністю охоплені бойовими діями, інші стали «тилом», що зазнає перевантаження.
4. Обмежені ресурси: фінансові, людські, технічні.
5. Ризик корупції та неефективності: особливо під час реалізації великих інфраструктурних проєктів.

У вересні 2024 р. дослідницькою компанією Rating Group було проведено соціологічне опитування [2], присвячене ставленню українців до європейської інтеграції, екологічної політики та пріоритетів післявоєнного відновлення країни. Дослідження здійснювалося в межах ініціативи DiXi Group спільно з Ресурсно-аналітичним центром «Суспільство і довкілля». За результатами опитування, зафіксовано високий суспільний інтерес до процесу вступу України до Європейського Союзу, зокрема в контексті можливих реформ, їхнього впливу на життя громадян та очікуваних переваг від інтеграції. Такий запит свідчить про необхідність посилення інформаційного супроводу євроінтеграційного процесу на державному рівні.

Серед ключових пріоритетів післявоєнного відновлення інфраструктури громадяни найчастіше відзначали необхідність забезпечення безпеки, облаштування захисних укриттів (58 %), а також підвищення енергоефективності та екологічності житла і міського середовища (55 %). Незважаючи на триваючу війну, 96 % респондентів наголосили на важливості охорони навколишнього середовища, а 98 % вважають відновлення природних екосистем (лісів, заповідників, водойм тощо) важливим напрямом національної повоєнної стратегії. Таким чином, питання екологічної відбудови посідає одне з провідних місць у суспільному порядку денному. Крім того, 75 % опитаних переконані у власній здатності робити внесок у захист довкілля. Серед найпопулярніших форм екологічної участі респонденти називали: висаджування зелених насаджень, догляд за безпритульними тваринами, поширення екологічної інформації, а також прибирання сміття в природних зонах. Водночас рівень залученості громадян до державних програм з енергоефективності залишається вкрай низьким – менше 6 % респондентів повідомили про участь у таких програмах, що вказує на потребу розширення їх доступності, покращення інформування та спрощення процедур. Попри воєнні обставини, 96 % респондентів вказали на важливість збереження довкілля, а 98 % – на критичну необхідність відновлення природних ресурсів, таких як ліси, природоохоронні території та заповідники, у післявоєнний період. Крім того,

три чверті українців (75 %) вважають, що можуть особисто сприяти захисту довкілля, і демонструють готовність долучатися до конкретних ініціатив: висаджування зелених насаджень, допомога безпритульним тваринам, інформування суспільства про екологічні проблеми, прибирання сміття в парках і скверах. Водночас участь у державних програмах з енергоефективності залишається низькою – менше 6 % громадян заявили про свою залученість до таких ініціатив, що свідчить про необхідність активізації інформаційно-комунікаційної роботи та розширення доступності відповідних механізмів підтримки.

На прикладі опитування, результати якого представлені на рис.1., можна виокремити притаманні ключові цілі інтегрованої стратегії публічного управління, прагнення до яких сприятиме досягненню різноманітних принципів чи/та потреб суспільства, зокрема в часи відновлення, підвищених ризиків та нестабільності:

- досягнення цілісності – об'єднання різних стратегічних документів і політик в одну узгоджену систему;
- забезпечення мультисекторальності – врахування взаємозв'язків між політиками у сферах економіки, екології, освіти, енергетики, цифровізації тощо;
- врахування багатосуб'єктності – участь у формуванні та реалізації стратегії не лише органів державної влади, а й бізнесу, громадянського суспільства, наукових установ, міжнародних партнерів;
- забезпечення координації між рівнями влади – національна стратегія узгоджується зі стратегічними документами регіонів і громад;
- орієнтація на результат – чітко визначені індикатори, моніторинг і регулярна оцінка ефективності реалізації;
- гнучкість – здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища (війна, криза, нові виклики).

На яких принципах повинно відбуватись повоєнне відновлення України?

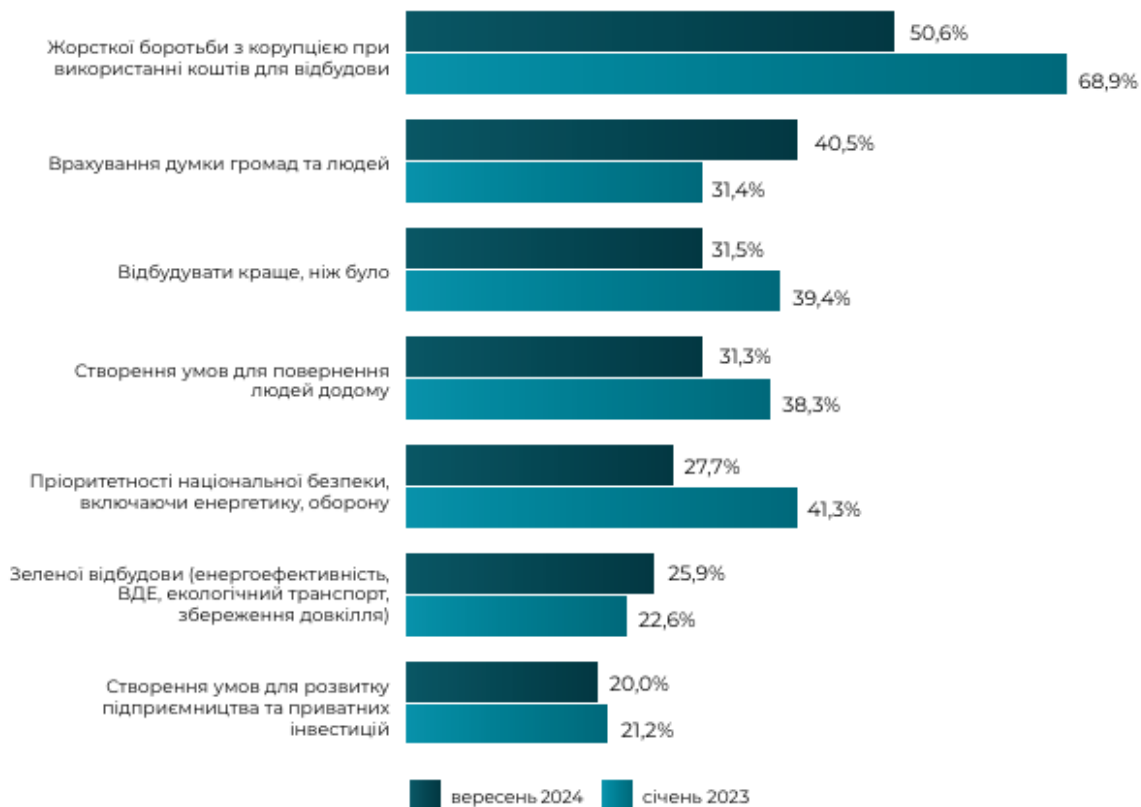


Рис. 1. Принципи та пріоритети повоєнного відновлення на думку українців

Примітка: сформовано на основі [3]

Тому наявність зазначених потреб, пріоритетів та завдань потребує комплексних рішень, з залученням різних суб'єктів з відповідними повноваженнями, швидких й якісних рішень та їх реалізації. Доцільним у таких умовах виявляється застосувати інтегрований підхід до здійснення публічного управління, як для стратегічних, так і тактичних завдань.

Термін «інтеграція» (від лат. *integratio* – відновлення, об'єднання в ціле; від *integer* – цілий, повний [4]) має міждисциплінарне походження і досліджувався представниками різних наук – філософії, соціології, політології, економіки, педагогіки та психології. У філософії та соціології поняття інтеграції вивчали Е. Дюркгайм, який розглядав соціальну інтеграцію як основу єдності суспільства (Durkheim, *The Division of Labour in Society*, 1893); Т. Парсонс, який у теорії соціальних систем описав інтеграцію як механізм стабільності суспільства (Parsons, *The Social System*, 1951); Н. Луман, що трактував інтеграцію як функцію комунікацій у соціальних системах (Luhmann, *Soziale Systeme*, 1984). У політичній та економічній науці ключовими дослідниками стали Ж. Моне та Р. Шуман як ідеологи європейської інтеграції (Schuman Declaration, 1950); К. Дойч, який створив теорію політичної інтеграції (Deutsch, *Political Community and the North Atlantic Area*, 1957); Б. Баласса, який визначив етапи економічної інтеграції – від зони вільної торгівлі до політичного союзу (Balassa, *The Theory of Economic Integration*, 1961).

Основні характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів: міжрівнева координація, мультисекторальність, партнерський підхід, орієнтація на результат, гнучкість і адаптивність. Розглянемо їх детальніше з метою розуміння сфери їх застосування, інституційного забезпечення, розробки механізмів управління. Сутність міжрівневої координації можна представити як узгодження державної політики з регіональними і місцевими стратегіями. У табл. 1. розкрито сутність міжрівневої координації як характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів через такі складові як кількість договорів співробітництва територіальних громад, співпраця за тематикою, регіональна політика та міжвідомча координаційна комісія (МКК), статистика.

Таблиця 1

Сутність міжрівневої координації як характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів

Складові	Значення	Зміст координації
Кількість договорів співробітництва територіальних громад	Станом на 1 липня 2025 р. в Україні укладено 678 договорів співробітництва територіальних громад, до цього долучились 893 громади.	Місцеві громади все частіше домовляються між собою про співпрацю. Але поки немає чіткості, наскільки ці договори співпадають зі стратегіями національного чи регіонального рівня.
Співпраця за тематикою	Найбільша активність у сферах соціальних послуг, освіти та охорони здоров'я – 401 проєкт із 678 договорів.	Державні політики у цих секторах мають більший потенціал для узгодження, адже соціальна сфера – типовий пріоритет держави.
Регіональна політика та Міжвідомча координаційна комісія (МКК)	Міністерство розвитку громад та територій України заявляє про «перезавантаження» МКК із потребу координації і планує її зміцнення. залученням асоціацій місцевого самоврядування, Але немає поки прозорих даних щодо щоб синхронізувати регіональну та галузеві того, наскільки ця комісія реально політики.	Центральна влада в Україні розуміє потребу координації і планує її зміцнення. Але немає поки прозорих даних щодо того, наскільки ця комісія реально узгоджує стратегії на місцевому рівні.
Статистика	У 2024 р. започатковано реформу, яка має запровадити місцеву статистику – збір, аналіз та використання даних на рівні громад; Мінцифра, Держстат і Мінінфраструктури працюють над ГІС-системою для цього.	Важливий інструмент для координації: коли місцеві плани і стратегії базуються на достовірних даних, це підвищує шанси, що вони будуть узгоджені із державними політиками.

Примітка: сформовано автором на основі [5;6]

З проаналізованого матеріалу та джерел таблиці можна зробити кілька попередніх висновків. Найперше, це покращення інструментів, яких для координації стає справді більше, а саме:

створення МКК, реформа статистики, договори про співробітництво між громадами, що створює передумови узгодження інтегрованих стратегій. По-друге, пріоритети держави часто збігаються з пріоритетами громад у соціальній сфері (освіта, охорона здоров'я), що полегшує співпрацю. З недоліків можна назвати відсутність системних даних про те, наскільки стратегії на місцях насправді реалізовані у спосіб, узгоджений із державними, адже без таких показників важко оцінити ефективність міжрівневої координації.

Мультисекторальність як характеристика інтегрованих стратегій проявляється через включення економіки, соціальної сфери, екології, інфраструктури тощо. Тобто це підхід, коли планування, реалізація та оцінка політик здійснюється із залученням кількох секторів (економіка, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, інфраструктура тощо) у взаємодії між різними рівнями влади, бізнесом, громадськістю та наукою. Статистика та реальний стан мультисекторальності публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів станом на 2025 р. вказує на те, що лише 8 із 24 обласних стратегій мають чітко описану мультисекторальну модель реалізації (дані з моніторингу стратегій регіонального розвитку [7]).

Наступна характеристика інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів – це партнерський підхід як форма залучення громад, бізнесу, громадянського суспільства, міжнародних донорів. Відомі успішні приклади реалізації партнерського підходу інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів, зокрема це створення індустріальних парків у партнерстві з бізнесом і владою; розробка стратегій розвитку громад із залученням мешканців і ГО; спільні освітні програми з університетами для підготовки кадрів; грантові проекти з міжнародними організаціями (наприклад, ПРООН, GIZ). На сьогодні доступними є такі форми партнерства: публічно-приватне партнерство (ППП, а в Україні нормативно визначено державно-приватне партнерство), територіальне партнерство (між громадами, регіонами); галузеве партнерство (наприклад, у сфері туризму, освіти, логістики); громадсько-державне партнерство; науково-освітнє партнерство (з університетами, науково-дослідними інститутами). Партнерський підхід є ключовим інструментом реалізації інтегрованої стратегії, адже дозволяє: об'єднати зусилля, підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити сталість результатів. Це шлях до створення справді живого, динамічного, орієнтованого на громаду публічного управління. Національна економіка має достатньо форм та прикладів галузевого партнерства в рамках реалізації інтегрованої стратегії публічного управління соціально-економічного розвитку регіону. Прийнята Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р. [8] з позиції держави формує бачення та розвиток сільського господарства, у той час як в ЄС активно працюють інші проекти, які входять в інтегровану стратегію, як-от проект «EU-FAO: Відновлення та розвиток сільськогосподарських ланцюгів доданої вартості» [9] – проект, що фінансується ЄС і реалізується FAO (англ. Food and Agriculture Organization, Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй). Підтримка малих фермерських господарств, сімейних господарств, мікропідприємств через гранти на інвестиції, дорадчі послуги, щоб відновити функціонування аграрних ланцюгів у регіонах. Учасниками проекту є: ЄС, FAO, дрібні фермери, малі підприємства, громади.

Роль партнерського підходу в реалізації інтегрованої стратегії публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів виявляється у таких сферах:

- планування – через спільне визначення пріоритетів, проблем і рішень;
- фінансування – через мобілізацію додаткових ресурсів (інвестиції, грантові програми, PPP);
- управління проектами – розподіл відповідальності між публічними і приватними учасниками;
- реалізація ініціатив – включення бізнесу та громади в конкретні проекти;
- моніторинг і оцінка – громадський контроль, спільне оцінювання ефективності.

Наступна характеристика інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів – орієнтація на результат, тобто на конкретні індикатори та механізми моніторингу ефективності. Важливим кроком для покращення узгодженості між галузевими та регіональними політиками було б введення регіонального розподілу показників ефективності в документах галузевої політики та бюджетних програмах. Ця вимога може стосуватися передусім тих сфер, які найбільше впливають на регіональний розвиток, наприклад, транспорту і енергетики, екології та змін клімату, підприємництва та інновацій, сприяння зайнятості та соціальної згуртованості, а також сільського господарства й розвитку сільських територій. Також варто посилити роль МКК як урядової інституції національного рівня. На сьогодні МКК функціонує як непостійний консультативний орган і не має офіційних повноважень для прийняття рішень. Необхідно змінити цю ситуацію так, щоб політичні документи та висновки, схвалені МКК, у подальших урядових процедурах не підлягали повторному перегляду.

Світовий досвід вказує на те, що здебільшого системи оцінювання створюють уряди. Сьогодні сформувалося дві моделі оцінювання: стратегічна та бюджетна. Стратегічна модель передбачає оцінювання державної політики, де основну увагу приділено співвідношенню оцінювання зі стратегічним плануванням, а координаційний центр розміщується в секретаріаті уряду або прем'єр-міністра (Велика Британія, Нідерланди). Бюджетна модель передбачає оцінювання бюджетного процесу, а координаційний центр розміщений в інституції, яка відповідає за нагляд за бюджетним процесом (міністерство фінансів, бюджетний департамент, палати аудиту). Практично в усіх країнах за оцінювання програм відповідає власне галузеве міністерство [10]. Також активним інструментом оцінювання в європейських системах управління є такі системи забезпечення якості, як TQM (англ. Total Quality Management, Загальне управління якістю), SQMS (англ. Scottish Quality Management System, *Шотландська система управління якістю*), ISO (англ. International Standardization, *Міжнародна організація зі стандартизації*) [11]. Україна підтримує принципи TQM через стандарти систем управління якістю (ISO 9001), що є базою для сертифікації підприємств. Українські університети, особливо ті, що беруть участь у міжнародних освітніх програмах (наприклад, Erasmus+), орієнтуються на моделі управління якістю, подібні до SQMS, для підвищення прозорості, ефективності та довіри до освітніх процесів. Концепція TQM розглядається як філософія управління, що ґрунтується на безперервному вдосконаленні роботи всіх державних органів і підвищенні якості надання послуг громадянам. У практиці державного сектору України принципи TQM реалізуються через орієнтацію на потреби громадян як «клієнтів» державних послуг, формування відповідальності працівників, застосування процесного підходу та створення систем моніторингу ефективності діяльності органів влади. У деяких міністерствах та органах місцевого самоврядування впроваджуються елементи TQM у межах адміністративних реформ і розвитку електронного урядування. SQMS є моделлю, створеною для освітнього сектору, однак її принципи використовуються в Україні як приклад ефективного забезпечення якості в публічному управлінні та системі підготовки державних службовців. Елементи SQMS застосовуються для розробки внутрішніх систем управління якістю у навчальних закладах, що здійснюють підготовку кадрів для державного управління. Ця система сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та підзвітності перед суспільством. ISO (англ. International Organization for Standardization, *Міжнародна організація зі стандартизації*) відіграє ключову роль у забезпеченні єдності стандартів управління якістю в державних установах України. Найпоширенішим є впровадження стандарту ISO 9001, який допомагає забезпечити прозорість управлінських процедур, ефективне використання ресурсів і підвищення довіри громадян. Система управління якістю як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, які вона використовує для встановлення політики якості і цілей якості та досягнення цих цілей. Незважаючи на переваги впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2015 у діяльність органів публічної влади, в Україні цей процес відбувається досить повільно. Лише невелика кількість органів центральної виконавчої влади реформувала свою систему управління якістю відповідно до ISO 9001:2015 та пройшла сертифікацію: Державна інспекція ядерного регулювання

(Держатомрегулювання), Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держліксслужба), Державна авіаційна служба (Державіаслужба), Державна аудиторська служба (Держаудитслужба). Натомість активніше впровадження міжнародних та європейських стандартів спостерігається в органах місцевого самоврядування [12].

Інша характеристика інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів проявляється через гнучкість і адаптивність у контексті реагування на виклики (збройна агресія, міграція, кліматичні зміни тощо). Основні типи викликів, на які має реагувати стратегія: збройна агресія та безпекові ризики. Інтегрована стратегія має враховувати ризики, пов'язані з військовими діями (знищення інфраструктури, переміщення населення, втрата інвестиційної привабливості тощо). Має бути передбачено: механізми швидкого оновлення стратегічних пріоритетів у кризових умовах; створення резервних планів для відновлення критичної інфраструктури; інструменти підтримки ВПО та економічної активності в постраждалих громадах. Наступним ризиком є міграція та демографічні зміни. Інтегрована стратегія враховує: зростання або скорочення чисельності населення; зміну структури зайнятості; потребу в житлі, освіті, охороні здоров'я, адаптації ВПО тощо. Гнучкість інтегрованої стратегії полягає у здатності переглядати цільові показники розвитку, орієнтири просторового планування та механізми соціальної інтеграції. Іншим вагомим ризиком є кліматичні зміни та екологічні виклики, які притаманні для аграрних, прибережних і промислових регіонів. Інтегрована стратегія має передбачати: зменшення вразливості регіону до кліматичних ризиків; інвестування в екологічно стійкі технології; зміну сільськогосподарських і промислових практик відповідно до нових екозагроз. Ризик економічної нестабільності і глобальних криз породжує фінансові потрясіння, зміни в ланцюгах постачання, зміни ринків збуту тощо. Інтегрована стратегія для запобігання таких ризиків має включати: інструменти диверсифікації економіки регіону; підтримку малого і середнього бізнесу; розвиток людського капіталу та інноваційної спроможності.

Інтегровані стратегії публічного управління повинні бути не статичним, а динамічним інструментом, який дозволяє регіонам швидко адаптуватися до змін, ефективно розподіляти ресурси, зберігати соціальну стабільність і підтримувати розвиток навіть у кризових умовах.

Інтегрована стратегія публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів відкриває вікно можливостей для регіонів, а саме:

- формування нових точок зростання: регіони, що прийняли ВПО, стали центрами ділової, освітньої та гуманітарної активності;
- розвиток горизонтальних зв'язків: між громадами, ОМС, міжнародними донорами;
- переосмислення простору: відбудова не «як було», а краще: з урахуванням екології, енергоефективності, доступності;
- децентралізація як перевага: об'єднані територіальні громади отримали шанс стати суб'єктами змін.

В Україні нещодавно розроблена та впроваджена геоінформаційна система регіонального розвитку, яка дозволяє візуалізувати соціально-економічні показники, безпековий статус, інвестиційні потреби та пріоритети на всіх рівнях. 23 травня 2023 р. Кабінет Міністрів України ухвалив порядок створення й функціонування єдиної геоінформаційної системи (ГІС) регіонального розвитку [13]. Система дозволяє візуалізувати дані на інтерактивних мапах, аналізувати соціально-економічну ситуацію, динаміку змін і ефективність витрачання коштів на відновлення та розвиток. Це цифрова система, яка забезпечує моніторинг і оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад із використанням геопросторових даних та є частиною цифрової екосистеми управління відбудовою України, зокрема інтегрованою із системою DREAM (Система управління публічними інвестиціями). Метою ГІС є надання органам влади актуальної інформації для підготовки та ухвалення ефективних управлінських рішень щодо відновлення і розвитку територіальних громад та регіонів, а також для здійснення моніторингу й оцінки результатів їх реалізації. Система дозволяє оперативно відстежувати соціально-економічну ситуацію в кожній громаді, виявляти типові проблеми та аналізувати ефективність використання публічних коштів у межах місцевих і

регіональних планів відновлення. Крім того, ГІС стане інструментом для координації реалізації державної стратегії регіонального розвитку, а також стратегічних документів окремих регіонів і громад України.

Основні завдання геоінформаційної системи регіонального розвитку включають:

- інтеграцію зовнішніх інформаційних джерел, зокрема статистичних, адміністративних та геопросторових даних, пов'язаних із розвитком регіонів і територіальних громад;
- створення та підтримку централізованого сховища даних і тематичних баз, що містять соціально-економічні та бюджетно-фінансові показники, необхідні для реалізації державної регіональної політики;
- аналіз і моделювання соціально-економічного стану об'єктів державної регіональної політики, передбачених законодавством, а також прогнозування розвитку регіонів і громад;
- підготовку обґрунтованих пропозицій щодо оновлення та коригування стратегічних документів і механізмів реалізації державної регіональної політики;
- автоматизацію взаємодії між авторизованими та зовнішніми користувачами системи, а також забезпечення доступу до відкритих даних у сфері регіонального та місцевого розвитку [14].

Тому принцип, обраний для відновлення в Україні «Build Back Better» (англ. – відновити краще, ніж було) відповідає основним потребам, з врахуванням того, що після війни відбудова має:

- поєднувати інфраструктурні проекти з реформами управління, освіти, енергетики;
- орієнтуватися на зелену енергетику, цифрову економіку, інклюзивні громади;
- сприяти європейській інтеграції та сталому розвитку регіонів.

Принцип «Build Back Better» згадано у Плані відновлення України [15], презентованому на конференції відбудови України в м. Лугано у Швейцарії, як один із керівних принципів відновлення держави, який можна охарактеризувати як «відбудувати краще» та «відбудувати екологічніше». Крім того, Організація промислового розвитку ООН працює над розробкою та реалізацією програми відновлення «зеленої» промисловості (Green Recovery Vision for Ukraine) в Україні з метою поновлення засобів до існування постраждалих від війни людей, підтримки секторів і підприємств, які були пошкоджені або переміщені внаслідок війни, а також зміцнення довгострокової стійкості та життєздатності промисловості України.

Висновки. Відновлення регіонів України – це не просто фізична реконструкція, це побудова нової України, адже регіони мають стати не об'єктами допомоги, а двигунами перетворень. Це вимагає сміливого переосмислення не тільки політик і стратегій, а й самих принципів управління, соціальної відповідальності та громадянської участі. Інтегрована стратегія публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів - це узгоджений, системно організований підхід до планування, реалізації та координації публічної політики, який поєднує цілі, ресурси та дії різних рівнів влади (державного, регіонального, місцевого), секторів економіки й зацікавлених сторін з метою досягнення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, зниження міжрегіональних диспропорцій та зміцнення регіональної спроможності у контексті загальнонаціональної стратегії.

Отже, перспективи застосування інтегрованих стратегій до публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення можна окреслити наступні:

- планування знизу вгору: відновлення має базуватися на локальних стратегіях, а не тільки на державних програмах;
- застосування мережевого підходу: взаємодія держави, громад, бізнесу, міжнародних організацій;
- прозорість і контроль: використання цифрових інструментів, громадського моніторингу, залучення експертів, у т.ч. застосування геоінформаційної системи регіонального розвитку;
- регіональна політика нового покоління: перехід від моделі «дотаційного вирівнювання» до моделі підтримки локального потенціалу і підприємництва;

- переорієнтація промисловості на інноваційні та енергоефективні технології;
- розвиток малого та середнього бізнесу через кластери, індустріальні парки, локальні ланцюги доданої вартості;
- залучення інвестицій завдяки чітким інтегрованим планам, що поєднують інфраструктурні, соціальні та екологічні проекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Мінрегіон України; Наказ від 31.03.2016 №79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Всеукраїнське опитування Міжнародного республіканського інституту (IRI): жовтень 2024. Rating Group, 14.11.2024. URL: <https://www.ratinggroup.ua/news/> (дата звернення: 06.08.2025).
3. Європейське майбутнє України: довкілля, енергетика та повоєнна відбудова очима громадян. Аналітична записка. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», DiXi Group (2024). URL: <https://www.rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/racse-the-european-future-of-ukraine-ukr.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
4. *Словник іншомовних слів* / За ред. О.С. Мельничука. Київ: Голов. ред. УРЕ, 1985. С. 256.
5. Моніторинг реформи Мінрозвитку: динаміка, лідери та основні напрями співробітництва громад: Мінрозвитку. URL: https://decentralization.gov.ua/news/19804?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).
6. Місцева статистика: формування політики відновлення та розвитку громад, що базується на даних. Мінрозвитку. URL: <https://mindev.gov.ua/news/35579-misceva-statistika-formuvannya-politiki-vidnovlennia-ta-rozvytku-gromad-shho-bazujetsia-na-danix>?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).
7. Моніторинг регіонального розвитку. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/monitorynh-rehionalnoho-rozvytku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.09.2025).
8. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.09.2025).
9. EU-FAO partnership to ensure recovery and development of agricultural value chains. 08 JAN 2023. RUBRYKA. URL: https://rubryka.com/en/2023/01/08/partnerstvo-yevrosyuzu-ta-fao-zabezpechyt-vidnovlennya-ta-rozvytok-silskogospodarskyh-lantsyuzhkiv-dodanoyi-varnosti/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.03.2025).
10. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2022. 138с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcb20eb8-c806-4388-a7b4-df29d3f75f39/content> (дата звернення: 18.01.2025).
11. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О.В. Берданова, В.М. Вакулєнко, М.Д. Василенко, О.В. Галацан та ін.; за ред. Ю.П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.
12. Корольюк Т.О. Впровадження системи управління якістю в органах публічної влади в умовах євроінтеграції. URL: <https://istc-proc.kpi.ua/article/view> (дата звернення: 18.01.2025).
13. Про затвердження Порядку функціонування єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад: *Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 23.05.2023 № 522*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
14. В Україні презентовано єдину геоінформаційну систему здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів та територіальних громад. URL: https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2024/03/13/v-ukrayini-prezentovano-yedynu-geoinformacijnu-systemu-zdijsnennya-monitoryngu-ta-oczinuvannya-rozvytku-regioniv-ta-terytorialnyh-gromad/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.01.2025).
15. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2025).

REFERENCES

1. Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii: Minrehion Ukrainy; Nakaz vid 31.03.2016 №79 [Order of Ministry of Regional Development of Ukraine on approval of the Methodology for developing, conducting monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation from March 31 2016, №79]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> [in Ukrainian].
2. Vseukrainske opytuvannia Mizhnarodnoho respublikanskoho instytutu (IRI): zhovten 2024 [All-Ukrainian survey of the International Republican Institute (IRI): October 2024]. Rating Group. *www.ratinggroup.ua*. Retrieved from <https://www.ratinggroup.ua/news/> [in Ukrainian].
3. Ievropeiske maibutnie Ukrainy: dovkillia, enerhetyka ta povoienna vidbudova ochyma hromadian. Analitychna zapyska. Resursno-analitchnyi tsentr «Suspilstvo i dovkillia», DiXi Group [The European future of Ukraine: environment, energy and post-war reconstruction through the eyes of citizens. Analytic-resource center "Society and Environment", DiXi Group]

- (2024). *www.rac.org.ua*. Retrieved from <https://www.rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/racse-the-european-future-of-ukraine-ukr.pdf> [in Ukrainian].
4. Melnychuk, O.S. (Ed.) (1985). *Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]*. Kyiv: Holov. red. URE [in Ukrainian].
 5. Monitorynh reformy Minrozvytku: dynamika, liders ta osnovni napriamy spivrobitnytstva hromad: Minrozvytku [Monitoring the reform of the Ministry of Development and Reform: dynamics, leaders and main areas of community cooperation: Ministry of Development and Reform]. *decentralization.gov.ua*. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/news/19804?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 6. Mistseva statystyka: formuvannia polityky vidnovlennia ta rozvytku hromad, shcho bazuietsia na danykh. Minrozvytku [Local statistics: data-based development of community recovery and development policies. Ministry of Development and Reform]. *mindev.gov.ua*. Retrieved from https://mindev.gov.ua/news/35579-misceva-statistika-formuvannia-politiki-vidnovlennia-ta-rozvytku-gromad-shho-bazuietsia-na-danix?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 7. Monitorynh rehionalnoho rozvytku [Monitoring of regional development]. *mindev.gov.ua*. Retrieved from https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/monitorynh-rehionalnoho-rozvytku?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.11.2024 №1163-r [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period Until 2030 and Approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025-2027 from November 15 2024, №1163-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 9. EU-FAO partnership to ensure recovery and development of agricultural value chains. 08 JAN 2023. *RUBRYKA*. Retrieved from https://rubryka.com/en/2023/01/08/partnerstvo-yevrosoyuzu-ta-fao-zabezpechyt-vidnovlennya-ta-rozvytok-silskogospodarskyh-lantsyuzhkiv-dodanoyi-vartosti/?utm_source=chatgpt.com [in English].
 10. Mishenina, H. A. & Kobushko, Ya. V. (2022). Monitorynh i otsiniuvannia upravlinskoï diialnosti: konspekt lektsii [Monitoring and evaluation of management activities: lecture notes]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet. *essuir.sumdu.edu.ua*. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcb20eb8-c806-4388-a7b4-df29d3f75f39/content> [in Ukrainian].
 11. Berdanova, O. V., Vakulenko, V.M., Vasylenko, M.D. & Halatsan, O.V. ta in. (2003). *Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadання hromadskykh posluh: monohrafiia [Development of partnership between local authorities and the non-governmental sector in the field of public services: monograph]*. Uzhhorod: Patent [in Ukrainian].
 12. Koroliuk, T.O. Vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu v orhanakh publichnoi vlady v umovakh yevrointehratsii [Implementation of a quality management system in public authorities under the conditions of European integration]. *istc-proc.kpi.ua*. Retrieved from <https://istc-proc.kpi.ua/article/view> [in Ukrainian].
 13. Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia yedynoi heoinformatsiinoi systemy zdiisnennia monitorynhu ta otsiniuvannia rozvytku rehioniv i terytorialnykh hromad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Poriadok vid 23.05.2023 №522 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the Procedure for the functioning of a unified geoinformation system for monitoring and evaluating the development of regions and territorial communities from May 23 2023, №522]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 14. V Ukraini prezentovano yedynu heoinformatsiinu systemu zdiisnennia monitorynhu ta otsiniuvannia rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad [A unified geoinformation system for monitoring and evaluating the development of regions and territorial communities has been presented in Ukraine]. *oblrada-kharkiv.gov.ua*. Retrieved from https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2024/03/13/v-ukrayini-prezentovano-yedynu-geoinformacijnu-systemu-zdiisnennya-monitoryngu-ta-ocziuvannya-rozvytku-regioniv-ta-terytorialnyh-gromad/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 15. Plan vidnovlennia Ukrainy [Recovery Plan of Ukraine]. *recovery.gov.ua*. Retrieved from <https://recovery.gov.ua> [in Ukrainian].

Подано до редакції 12.09.25 р.
Прийнято до друку 14.10.25 р.