

РОЗДІЛ 5
СТРАТЕГІЧНЕ МАНЕВРУВАННЯ
РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ
НА ЗАСАДАХ SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИНАМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ

Волосюк М.В.

ВСТУП

Світовою академічною спільнотою активно досліджується концепція сталого розвитку соціально-економічних систем. Але в умовах глобальної нестабільності та воєнних ризиків, традиційні підходи до сталості (як статичного стану) вичерпали себе. Тепер фокус наукового дискурсу зміщується з підтримання рівноваги системи на її здатність до адаптивного реагування. Так, динамічна стійкість регіону сьогодні визначається не обсягом накопичених ресурсів (природних, матеріальних, фінансових, людських, культурної спадщини, знань, навичок тощо), а швидкістю їх переформатування під нові виклики. Важливим є також регіональне управління та політика, що орієнтовані на виявлення адаптивного потенціалу територій та створення інституційних умов для оперативного маневрування ресурсами в межах обраних SMART-пріоритетів.

У цьому контексті стратегічне маневрування постає не як хаотична зміна пріоритетів, а як виважений управлінський акт, що спирається на засади регіональної SMART-спеціалізації. Це дозволяє регіону не розпилювати обмежені ресурси, а концентрувати їх у точках максимальної інноваційної віддачі, формуючи тим самим каркас динамічної стійкості, здатної витримати зовнішні шоки.

Ключовою передумовою такої трансформації є переосмислення ролі регіону, він має трансформуватися з пасивного об'єкта державної політики на активного суб'єкта власного розвитку. Суб'єктність регіону в контексті стратегічного маневрування проявляється у здатності самостійно ідентифікувати унікальні ніші (SMART-пріоритети), брати відповідальність за прийняття ризикованих інноваційних рішень та оперативно перерозподіляти внутрішній капітал у відповідь на зовнішні виклики. Лише набуття повноцінної економічної та управлінської

суб'єктності дозволяє територіальній системі не просто адаптуватися до змін, а самостійно конструювати траєкторію своєї стійкості.

5.1. Концептуальні засади стратегічного маневрування в контексті нової парадигми регіонального розвитку

Трансформація глобального гео економічного простору, посилення волатильності ринків та виникнення безпрецедентних безпекових викликів зумовлюють необхідність перегляду фундаментальних засад регіонального управління. Протягом десятиліть домінуючою ідеєю в регіоналістиці була орієнтація на досягнення рівноваги за В. Парето («оптимум Парето»), де стабільність трактувалася як здатність системи зберігати незмінними свої ключові параметри та галузеву структуру. Тобто, економіка саморегулюється, а ресурси «рухаються» туди, де вони найефективніші. Проте сучасні реалії демонструють, що така «статична стійкість» часто перетворюється на інституційну пастку, обмежуючи адаптаційні можливості території.

Важливим етапом еволюції регіонального розвитку став період домінування компенсаційної парадигми, де основна увага приділялася механізмам міжрегіонального перерозподілу доходів. У 1960-1980-х роках модель цієї парадигми функціонувала для регіонів країн Європейського економічного співтовариства, а згодом Європейського Союзу, а у період 2000-2006 років – для нових країн-членів ЄС^{1, 2, 3, 4}. У межах цього підходу державна регіональна політика була спрямована на штучне підтримання стійкості відстаючих територій через систему прямих дотацій та субсидій.

¹ European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, The regions in the 1990s: Fourth periodic report on the social and economic situation and development of the regions of the Community, Publications Office, 1991. URL: <https://op.europa.eu/>

² European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, EC regional policies; Competitiveness and cohesion: Trends in the regions. Fifth periodic report on the social and economic situation and development of the regions in the Community, Publications Office, 1994. URL: <https://op.europa.eu/>

³ European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, EC regional policies; Competitiveness and cohesion: Trends in the regions. Sixth periodic report on the social and economic situation and development of the regions in the Community, Publications Office, 1999. URL: <https://op.europa.eu/>

⁴ European Commission, The regions of the enlarged Community: Third periodic report on the social and economic situation and development of the regions of the Community: Summary and conclusions, Publications Office, 1990. URL: <https://op.europa.eu/>

Проте, як засвідчив досвід країн ЄС, така стратегія призвела до інституційної пасивності регіонів та формування «ефекту звикання» до зовнішніх впливів. Це створило критичну потребу в переході до моделі, де стійкість базується не на зовнішній підтримці, а на здатності регіону до самостійного стратегічного маневрування власними унікальними активами.

У сучасній науковій літературі нова парадигма регіонального розвитку базується на концепції місцево-орієнтованого розвитку, яка проголошує відмову від універсальних підходів до вирішення проблем регіонального розвитку на користь розкриття внутрішнього потенціалу територій. На відміну від компенсаційної моделі, де регіон виступав пасивним реципієнтом допомоги, нова парадигма розглядає його як активного суб'єкта, здатного до самоорганізації та динамічної трансформації⁵.

Проте відповідно до оновлених стратегічних орієнтирів ЄС (2024-2025 рр.)⁶, цей підхід зазнає подальшої трансформації. Як засвідчують звіти Європейської Комісії та аналітичні доповіді М. Draghi⁷, сучасний регіональний розвиток має відповідати викликам глобальної конкурентоспроможності та технологічної безпеки (рис. 1).

Європейська Комісія наголошує, що оновлена Політика згуртованості не відмовиться від своєї традиційної мети, а радше розширить її – пов'яже територіальний розвиток із ширшим європейським порядком денним зеленої трансформації, соціальної справедливості та технологічних інновацій. Вона також підкреслює зростаючу важливість місцевої відповідальності та співпраці, заохочуючи регіони до тіснішої співпраці з муніципалітетами, громадянським суспільством та місцевим бізнесом для розробки та реалізації ефективних проєктів.

Останні ініціатив Європейської комісії (липень, 2025 р.) щодо формування Багаторічної фінансової рамки (бюджету ЄС) на 2028-2034 рр. знаменують радикальний розрив із попередньою практикою розподілу коштів на виконання Політики згуртованості 2021-2027 рр. Замість розгалуженої системи з 52 програм витрат, пропонується

⁵ Regional Policy. EU regional and urban development. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en

⁶ Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A modernised Cohesion policy: The mid-term review. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/mid-term-review-2025/communication-mid-term-review-2025_en.pdf

⁷ Draghi M. (2024). The future of European competitiveness. Part A | A competitiveness strategy for Europe. URL: <https://commission.europa.eu/>

консолідація бюджету у 16 стратегічних напрямів, де центральне місце посідають Національні та регіональні плани партнерства (NRPP) (рис. 2).

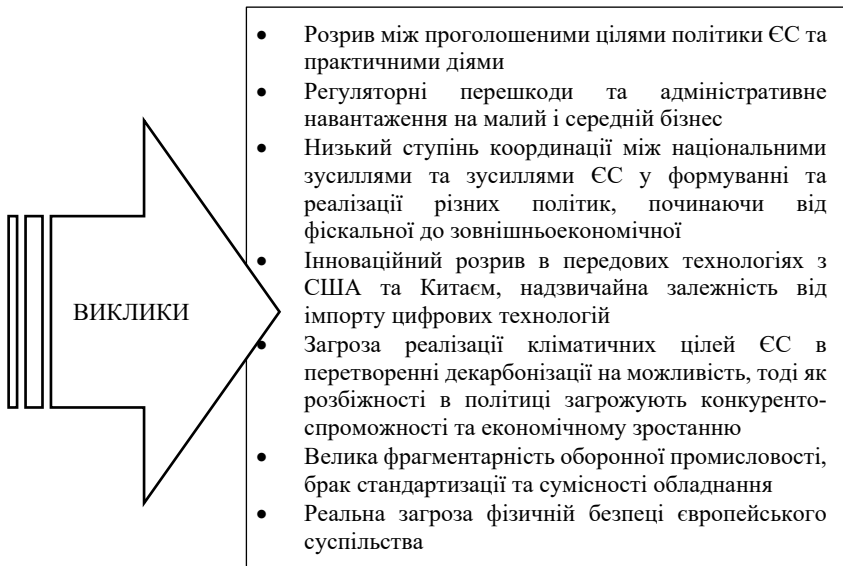


Рис. 1. Сучасні виклики, що впливають на модернізацію та впровадження стратегічних пріоритетів ЄС ⁸

Запровадження NRPP означає перехід від фінансування окремих проєктів до фінансування цілісних стратегій трансформації. Об'єднання в єдину структуру таких раніше автономних сфер, як політика згуртованості, сільське господарство, міграція та безпека, створює інституційне підґрунтя для комплексного маневрування ресурсами. Це дозволяє усунути дублювання та проблеми координації, а також спрямувати інвестиції в «точки прориву», визначені на основі SMART-пріоритетів.

Запропонована реформа викликає дискусію щодо ризиків централізації (ренаціоналізації) управління. Проте, на нашу думку, перехід до Національних та регіональних планів партнерства (NRPP) можна розглядати як тест на реальну управлінську суб'єктивність регіону.

⁸ Draghi M. (2024). The future of European competitiveness. Part A | A competitiveness strategy for Europe. URL: <https://commission.europa.eu/>

По-перше, скорочення кількості бюджетних розділів до чотирьох та запровадження єдиного фонду зі спрощеними правилами доступу відкриває простір для оперативного маневрування, але водночас потребує від регіональної влади вищої компетенції у стратегічному плануванні. По-друге, спільне управління NRPP між Європейською комісією, національними урядами та регіонами створює нову динаміку «потрійної взаємодії», де спроможність регіону відстояти свої інтереси в межах національного плану стає найважливішим фактором успіху.

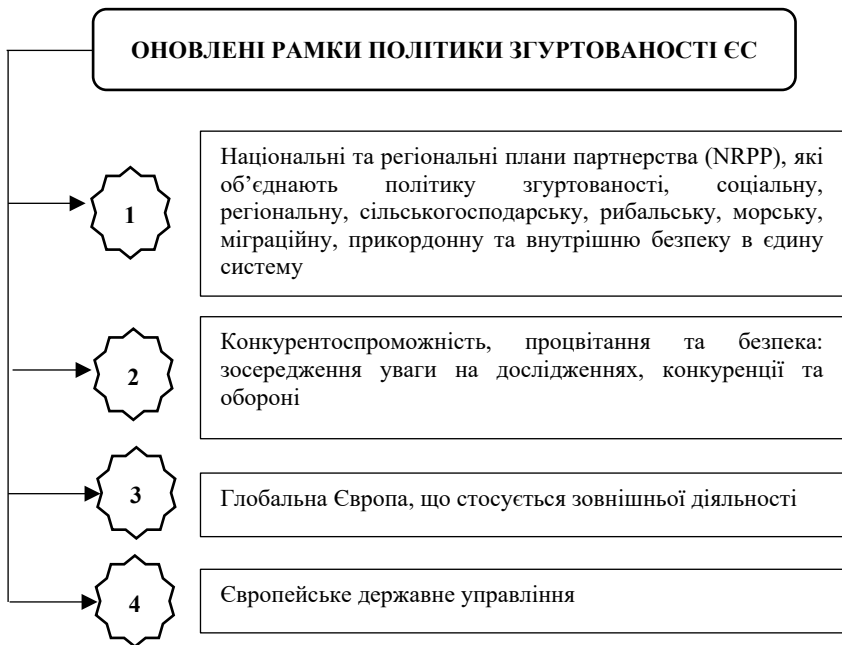


Рис. 2. Новітній інституційний дизайн регіональної політики ЄС⁹

Попри задекларовані переваги у вигляді спрощення та координації, запропонована Європейською Комісією реформа архітектури бюджету

⁹ National plans, regional voices: cohesion policy in the next European Union budget. Policy Brief. 26 March 2026. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/national-plans-regional-voices-cohesion-policy-next-european-union-budget>

ЄС на 2028-2034 рр. містить низку ризиків, які можуть нівелювати потенціал стратегічного маневрування на регіональному рівні (рис. 3).

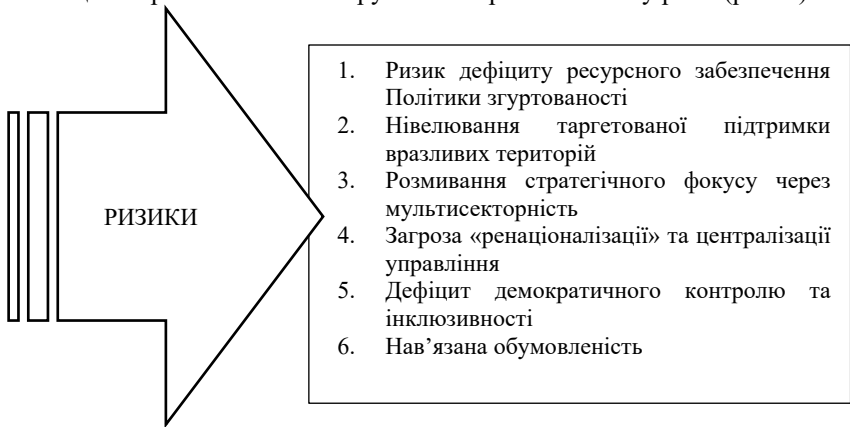


Рис. 3. Ключові ризики новітнього інституційного дизайну регіональної політики ЄС ¹⁰

Отже, як продемонстровано на рис. 3, на основі аналізу експертних зауважень органів ЄС, ми виділяємо такі ключові вразливості новітнього інституційного дизайну регіональної політики ЄС:

1. Консолідація фондів у межах NRPP супроводжується потенційним скороченням обсягів фінансування саме територіального розвитку, що обмежує матеріальну базу для реалізації SMART-проектів.

2. Відсутність у новому регламенті жорстко закріплених мінімальних порогів фінансування для специфічних категорій регіонів створює загрозу посилення міжрегіональних диспропорцій.

3. Об'єднання різнопланових напрямів (від міграції до сільського господарства) в єдині плани партнерства може призвести до розпорошення ресурсів і втрати цільової спрямованості інвестицій, притаманної класичним фондам Політики згуртованості.

4. Перехід до NRPP супроводжується посиленням ролі національних урядів у процесах підготовки та моніторингу програм. Це може призвести до обмеження реальної суб'єктності регіонів, перетворюючи їх на

¹⁰National plans, regional voices: cohesion policy in the next European Union budget. Policy Brief. 26 March 2026. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/national-plans-regional-voices-cohesion-policy-next-european-union-budget>

виконавців загальнодержавних директив замість активних розробників власної траєкторії стійкості.

5. Виключення Європейського Парламенту з процесів затвердження та коригування планів NRPP, а також обмеження участі регіональної влади у прийнятті рішень щодо гнучкості програм, створює ризики авторитаризації регіональної політики.

6. Пряма залежність інвестицій на регіональному рівні від виконання загальнонаціональних реформ, які часто не мають безпосереднього зв'язку з потребами конкретних територій, створює додаткові бар'єри для оперативного стратегічного маневрування регіональним розвитком.

Хоча Європейська Комісія прагне до гнучкості, але вищезазначені ризики новітнього інституційного дизайну регіональної політики ЄС вказують на «жорсткість» нової системи, яка може заважати регіонам маневрувати ресурсами в межах обраних SMART-пріоритетів. А для України впровадження NRPP буде ще складнішим через потребу одночасної відбудови та адаптації до цих нових правил ЄС.

Щодо регіональних ресурсів, то зазначимо, що в межах традиційних регіональних економічних теорій – W. Christaller, J.H. von Thünen, A. Weber¹¹ – регіональний розвиток розглядався як лінійний процес накопичення ресурсів. Однак, регіони, що досягли значного успіху в межах індустріальної спеціалізації, часто стають заручниками власних минулих досягнень. Накопичений капітал, специфічна інфраструктура та вузькопрофільні компетенції створюють «колію», яка заважає оперативному маневруванню ресурсами при появі нових технологічних укладів чи зовнішніх шоків. Як зазначає В.І. Островецький, «такий стан інерції посилюється, коли регіональна система стає залежною від обмеженого переліку невідновлювальних ресурсів, що провокує екологічні конфлікти та обмежує довгострокові перспективи»¹².

Однак, у сучасній парадигмі, ресурсний потенціал регіону слід розглядати не як статичну сукупність природних чи матеріальних активів, а як динамічну систему складових – від людського капіталу до діджиталізованої інфраструктури, – що потребують постійного переформатування. Ефективність такого переформатування

¹¹ Островецький В.І. Теоретико-методологічні засади оцінки ресурсного потенціалу регіону. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2(47). С. 63-75. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).63-75](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).63-75)

¹² Островецький В.І. Теоретико-методологічні засади оцінки ресурсного потенціалу регіону. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2(47). С. 63-75. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).63-75](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).63-75)

(маневрування) визначається дією як внутрішніх (інноваційний клімат, інституційна спроможність), так і зовнішніх детермінант (глобальні технологічні тренди, міжнародні екологічні стандарти).

Аналіз еволюції парадигм та новітніх ініціатив Європейської Комісії дозволяє констатувати: регіональний розвиток остаточно втрачає ознаки статичного планування. У зв'язку з переходом до моделі Національних та регіональних планів партнерств (NRPP) та фокусом на конкурентну стійкість, постає питання: як діяти регіональним суб'єктам у цих нових умовах?

Ми виділяємо три стратегічних вектори адаптації:

1. *Відхід від «освоєння бюджетів до «управління капіталом».* Регіональна влада має припинити розцінювати ресурси, як даність, що потребує лише підтримки. У нових умовах ресурси – це динамічний капітал, який необхідно постійно переоцінювати та спрямовувати в зони максимального інноваційного зростання.

2. *Синхронізація з глобальним порядком денним.* Стратегічне маневрування регіональним розвитком більше не може відбуватися у відриві від екологічних та цифрових вимог. Будь-яка зміна спеціалізації має проходити крізь «фільтр» декарбонізації та технологічної безпеки, що вимагає від регіону випереджального навчання та модернізації інфраструктури.

3. *Розбудова «гнучкої суб'єктності».* Оскільки нова бюджетна рамка ЄС (2028-2034рр.) передбачає інтеграцію політик (безпека, міграція, агросектор), регіон має навчитися працювати в режимі мультизадачного маневру. Це означає здатність одночасно вирішувати питання повоєнного відновлення, соціальної інтеграції (зокрема, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб) та інноваційного прориву в межах одного стратегічного документу.

Таким чином, головною відповіддю на виклики «ренаціоналізації» та скорочення цільових фондів стає інтелектуальна мобільність регіону. Вона полягає не в очікуванні зовнішніх впливів, а в активному конструюванні власної динамічної стійкості, який ми визначаємо як стратегічне маневрування.

Стратегічне маневрування регіональним розвитком – це динамічна здатність територіальної системи до оперативної та цілеспрямованої реконфігурації ресурсного потенціалу та інституційних механізмів у відповідь на глобальні та безпекові виклики, що реалізується через суб'єктність регіонів та інструменти SMART-пріоритетизації, з метою

забезпечення життєздатності та переходу на вищу траєкторію конкурентоспроможності.

На відміну від класичного стратегічного планування, маневрування не передбачає незмінності обраного шляху, а базується на принципі динамічної стійкості, коли зберігається стратегічний вектор розвитку при гнучкій зміні тактичних інструментів та ніш спеціалізації. Нова бюджетна архітектура ЄС фактично змушує регіони до маневрування, оскільки об'єднує різні фонди в один пакет, який треба розподіляти самостійно.

Спираючись на оновлені пріоритети Політики згуртованості ЄС¹³, ми виділяємо наступні характеристики стратегічного маневрування регіонального розвитку:

1) стратегічне маневрування можливе лише за умови переходу регіону від ролі пасивного реципієнта до активного гравця, який володіє інституційною спроможністю приймати ризиковані інноваційні рішення;

2) об'єктом маневру є не просто статичні ресурси регіону, а швидкість їх переформатування (наприклад, перекваліфікація людського капіталу регіону під нові технологічні ланцюги);

3) стратегічне маневрування не є разовим актом і не відбувається хаотично, а навколо SMART-пріоритетів, що дозволяє концентрувати обмежені ресурси там, де вони мають максимальний мультиплікатор стійкості;

4) у контексті реформ 2028-2034 рр., маневрування передбачає здатність регіону одночасно оперувати питаннями економіки, безпеки, екології та міграції в межах єдиного плану партнерства (NRPP).

Таким чином, авторське трактування стратегічного маневрування регіональним розвитком дозволяє вийти за межі статичних моделей управління. Проте успішність такого маневру залежить від точності ідентифікації цільових орієнтирів. У системі координації «регіон – держава – ЄС», особливо в межах нових планів партнерства, маневрування не може бути хаотичним, воно потребує чіткої методологічної бази для визначення пріоритетних сфер.

Саме тому наступним логічним етапом нашого дослідження є обґрунтований підхід до вибору SMART-пріоритетів. Адже лише науково верифікований вибір інноваційних спеціалізацій дозволяє трансформувати ресурсну базу регіону в дієвий інструмент забезпечення його динамічної стійкості, що й буде розглянуто в наступному підрозділі.

¹³ Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A modernised Cohesion policy: The mid-term review. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/mid-term-review-2025/communication-mid-term-review-2025_en.pdf

5.2. Методологічні підходи до вибору SMART-пріоритетів як інструменти забезпечення динамічної стійкості регіонів (на прикладі Миколаївської області України)

Перехід до стратегічного маневрування потребує докорінного перегляду методології вибору регіональних пріоритетів. Традиційні підходи, здебільшого математичні, що базувалися на екстраполяції показників ВРП чи галузевої структури, в умовах воєнних шоків та глобальної волатильності втратили свою прогностичну силу. Як зазначають В. Кравців та І. Сторонянська¹⁴, сучасна регіональна політика має адаптуватися до «просторових зрушень», де ключовим є не вирівнювання, а функціональне управління територіями, залежно від їхньої ролі у відновленні та безпеці держави.

У науковій доповіді фахівців ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України» за редакцією С. Шульц¹⁵ підкреслюється, що успіх регіональних реформ залежить від активної участі громад у формуванні політики. Відтак методологія вибору пріоритетів трансформується у комунікаційну платформу.

Обидва сучасних вітчизняних наукових дослідження констатують, що в умовах повномасштабної війни традиційна методологія регіональної політики виявилася неефективною. Тепер наскрізною ідеєю виступає територіально-орієнтований підхід до регіонального розвитку, а методологія – це процес детального функціонального зонування, комунікації та партнерства. При цьому важливим методологічним вектором у цих працях визначено диверсифікацію економіки територій як фундаментальну умову їхньої резильєнтності. Зокрема, С. Шульц та ін. наголошують на необхідності «багатофункціонального розвитку, де диверсифікація місцевого підприємництва та людського капіталу дозволяє громадам адаптуватися до шоків, не втрачаючи економічної динаміки».

¹⁴ Кравців В.І., Сторонянська І.З. Регіональна політика VS просторові зрушення економіки України: пошуки відповідей на актуальні питання. *Вісник НАН України*. 2025. № 3. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2025.03.029>

¹⁵ Регулювання регіонального розвитку у фокусі сучасних реформ: наукова доповідь / наук. ред. С.Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2025. 87 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20250039.pdf>

Про диверсифікацію як засіб стійкості пишуть майже всі сучасні дослідники SMART-спеціалізації, як от D. Foray, M. Eichler, M. Keller¹⁶, що є ідеологами SMART у Європейському Союзі, теж акцентують увагу на спорідненій диверсифікації.

Саме диверсифікована структура економіки створює простір для стратегічного маневрування ресурсами. Якщо монопрофільність регіону фактично позбавляє його управлінської гнучкості, то економічна диверсифікація робить стратегічний маневр потенційно можливим.

Водночас, на наш погляд, у сучасних умовах диверсифікація має розглядатися не як кінцева мета, а як передумова. Якщо в попередніх дослідженнях¹⁷, ми фокусувалися на диверсифікації як засобі забезпечення стійкості, то сьогодні цей підхід потребує посилення концепцією стратегічного маневрування регіональним розвитком.

Принципова відмінність полягає в тому, що маневрування – це не просто статична наявність різних галузей, а активна здатність управлінської системи миттєво перемикає ресурси між ними у відповідь на критичні зміни. Фактично *стратегічне маневрування постає «активною стадією» диверсифікації*, що набуває виняткової ваги для прифронтових регіонів та територій відновлення. У такому контексті диверсифікація забезпечує «коридор можливостей», тоді як маневрування – це реальна траєкторія руху цим коридором для збереження життєздатності системи.

На наш погляд, процес вибору SMART-пріоритетів для забезпечення стратегічного маневрування регіональним розвитком має включати наступні методологічні кроки:

1) ідентифікація та пошук «спорідненої різноманітності» – суміжних галузей, де регіон має унікальні компетенції, що дозволяють швидко перемикає ресурси між секторами;

2) фільтрація та перевірка обраного пріоритету на відповідність глобальним вимогам декарбонізації та цифрової трансформації, що визначає «безпековий коридор» маневру;

¹⁶ Foray D., Eichler M., Keller M. (2020). Smart specialization strategies – insights gained from a unique European policy experiment on innovation and industrial policy design. *Review of Evolutionary Political Economy*. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z>

¹⁷ Волосюк М.В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2024. 568 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/54408>

3) оцінка не лише матеріальних активів, а й кадрового потенціалу, тієї інтелектуальної «критичної маси», здатної оперативно реалізувати стратегічний маневр у мінливих умовах.

Нормативним фундаментом для впровадження моделі стратегічного маневрування в Україні стала оновлена Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року¹⁸ та чітка методична підтримка з боку держави. Ключовим регуляторним актом у цьому контексті стали Методичні рекомендації щодо порядку визначення смарт-спеціалізації¹⁹. Цей документ де-юре закріпив алгоритм «підприємницького відкриття» та аналізу «спорідненої різноманітності», що є інституційним фундаментом для маневрування регіональними ресурсами.

Практична апробація зазначеної методології за безпосередньої участі авторки відбулася під час оновлення Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року (вересень 2024 – квітень 2025)²⁰. Миколаївська область України як прифронтовий регіон із потужною, але вразливою інфраструктурою, стала ідеальним майданчиком для тестування моделі «активної диверсифікації». Враховуючи виклики воєнного часу, у Стратегії (с. 140-144) [16] було виділено наступні сектори SMART-спеціалізації, які формують каркас для стратегічного маневрування регіональним розвитком (рис. 4).

До перспектив SMART-спеціалізації Миколаївської області було віднесено²¹:

1. Суднобудування та морська діяльність («блакитна» економіка). Це базові SMART-пріоритети регіону з функціональним наповненням: транспортно-логістичний хаб з розвинутою портовою інфраструктурою та реалізація ідей «блакитної» економіки. У Стратегії акцент зроблено не лише на ремонті суден, а на інноваційному переформатуванні: розвитку наукоємного суднобудування, виробництві конструкцій для

¹⁸ Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024р. № 940-2024-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text>

¹⁹ Про затвердження методичних рекомендацій щодо застосування смарт-спеціалізації на регіональному рівні. Наказ Міністерства економіки України від 10.06.2024 р. № 14563. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>

²⁰ Про внесення змін до Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. Рішення Миколаївської обласної ради від 01.05.2025 р. № 8. URL: <https://mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/175014840768512537bc3cf.pdf>

²¹ Про внесення змін до Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. Рішення Миколаївської обласної ради від 01.05.2025 р. № 8. URL: <https://mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/175014840768512537bc3cf.pdf>

відновлювальної енергетики, використанні морського потенціалу для нових видів логістики. У Стратегії «блакитна» економіка охоплює не лише суднобудування, а й прибережний і морський туризм, морський та річковий транспорт, аквакультуру та рибальство, біотехнології та енергетику. У межах стратегічного маневрування це створює умови для оперативного переключення ресурсів, наприклад, коли регіон у разі логістичних обмежень на експорт зерна маневрує у бік внутрішньої глибокої переробки, перетворюючи сировину на ліквідний технологічний продукт.

2. Інноваційний розвиток промисловості. Сам цей SMART-пріоритет забезпечує перехід до наукомісткого виробництва та збереження інтелектуального капіталу області через впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій, створення індустріальних парків як платформ для інноваційного маневру тощо. Також ця сфера дозволяє реалізувати потенціал «спорідненої різноманітності», коли потужності суднобудівних заводів адаптуються під випуск обладнання для споріднених галузей машинобудування чи переробки агропродукції.

3. Інноваційний агропромисловий комплекс. У Стратегії підкреслюється реалізація ідей «зеленої» економіки в аграрному секторі, тобто перехід до високотехнологічного агровиробництва, а саме: глибока переробка сільськогосподарської продукції (створення продуктів з високою доданою вартістю), впровадження систем «розумного» зрощення та енергоощадних технологій в АПК. Таким чином, регіон зможе маневрувати, розвиваючи в умовах сьогодення переробку всередині області замість експорту зерна.

4. Альтернативна (морська відновлювальна) енергетика. У Стратегії вона виділена окремо як перспективний сектор у межах «блакитної» економіки. Тут мова йде про використання потенціалу прибережних зон для вітрової та сонячної генерації, виробництво та обслуговування компонентів для офшорних вітропарків. В контексті моделі стратегічного маневрування – це перехід від традиційної енергозалежності до енергоавтономії регіону. Важливою складовою стратегічного маневрування є перехід до децентралізованих моделей енергозбереження. Яскравим прикладом реалізації цього підходу на практиці став запуск у Миколаєві у 2026 році «енергетичного острова»²². Згідно з даними

²² У Миколаєві запрацював «енергетичний острів», що забезпечує 65% критичної інфраструктури – Кім. Укрінформ. 12.03.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/4102851-u-mikolaevi-zpracuvav-energeticnij-ostriv-so-zabezpecue-65-kriticnoi-infra-strukturi-kim.html>

Миколаївської ОВА, ця система, заснована на відновлювальних джерелах та когенераційних установках, уже зараз забезпечує 65% потреб критичної інфраструктури міста (зокрема, водопостачання та тепломереж). У разі ураження загальнодержавних енергомереж, регіон «маневрує» у режим автономного живлення, зберігаючи життєдіяльність ключових систем. Цей довід планується розширити на інші громади області, що дозволить створити мережу стійких вузлів, здатних до незалежного функціонування в умовах воєнних шоків.

5. Цифрова трансформація. Згідно з оновленою Стратегією розвитку Миколаївської області України²³, цифровізація виступає не як окрема замкнена SMART-галузь, а як технологічний фундамент, що підсилює всі інші сектори. На відміну від галузевих векторів, цифровізація у Стратегії визначена як «горизонтальний» пріоритет, що пронизує усі сфери життєдіяльності регіону. Це включає розвиток ІТ-сектору, цифровізацію публічних послуг та підтримку креативних хабів. Цифрові рішення інтегруються в суднобудування та логістику. Це дозволяє здійснити маневр не лише між галузями, а й усередині них, підвищуючи їхню технологічність. Практична реалізація горизонтального пріоритету на Миколаївщині продемонструвала стрімку позитивну динаміку протягом 2025 року. Згідно з офіційними даними профільного управління Миколаївської ОВА²⁴, регіональний цифровий індекс зріс з 18 до 43 балів, що свідчить про системне зміцнення технологічного фундаменту області. «Область посіла перше місце в Україні з верифікації адрес у системі «Ядро»», що є вкрай важливим для точного управління ресурсами та активами при здійсненні маневрів. «Підключено 34% шкіл до системи «Мрія»», що створює базу для збереження та розвитку людського капіталу. А пріоритет на 2026 рік – «подолання бар'єру у 55 балів цифрового індексу» – фактично означає перехід регіону до стану повної цифрової готовності.

6. Безпековий аспект у Стратегії Миколаївської області до 2027 року є не просто окремим розділом, а фундаментальною передумовою для всіх інших процесів, тому що через нього проходить кожне управлінське рішення. У Стратегії наголошується, що Миколаївщина –

²³ Про внесення змін до Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. Рішення Миколаївської обласної ради від 01.05.2025 р. № 8. URL: <https://mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decrees/175014840768512537bc3cf.pdf>

²⁴ Цифрова Миколаївщина: підсумки 2025 року та пріоритети цифрової трансформації на 2026 рік. Новий Регіон. 18.02.2026. URL: <https://n-region.org/nikolaev/29774-cifrova-mikolayivschina-pdsumki-2025-roku-ta-proriteti-cifrovoyi-transformacii-na-2026-rk.html>

це прифронтовий регіон, що зазнав значних руйнувань. Тому до безпеки включено: розмінування територій (особливо на деокупованих землях), створення мережі укриттів та безпечних просторів (що є умовою для збереження людського капіталу), захист критичної інфраструктури. Крім цього, виклики сьогодення стимулюють розвиток технологій подвійного призначення: у межах «блакитної» економіки акцент зміщується на розробку безпілотних систем моніторингу акваторій та розмінування судноплавних шляхів. В межах безпеково-допустимих управлінських рішень регіон може здійснювати стратегічне маневрування ресурсами, забезпечуючи не лише виживання, а й технологічне оновлення, навіть в умовах воєнних ризиків.

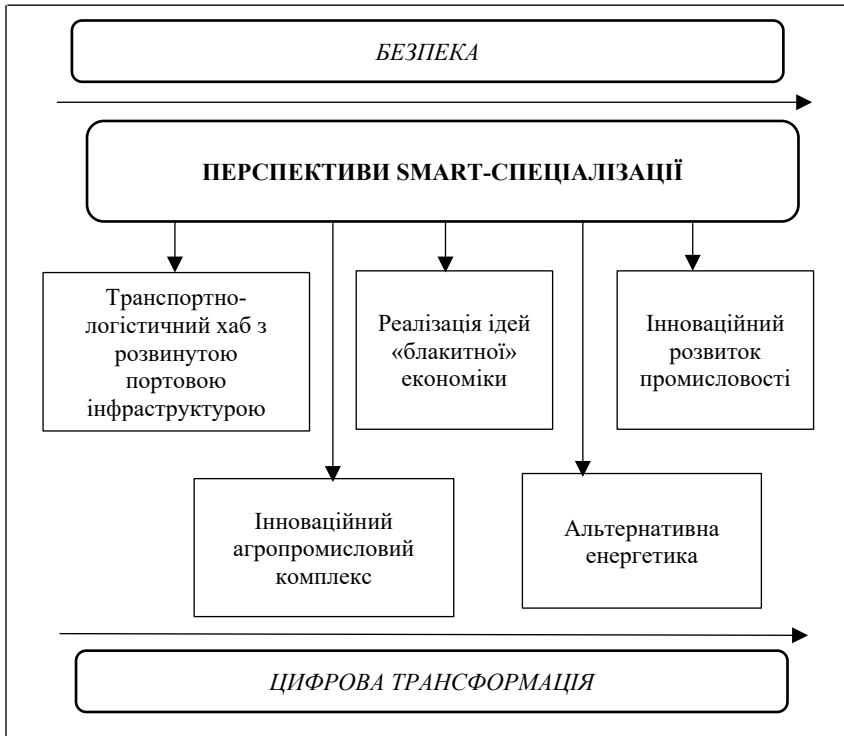


Рис. 4. Каркас стратегічного маневрування регіональним розвитком Миколаївської області України на засадах SMART-спеціалізації

Джерело: складено автором

Таким чином, SMART-пріоритети Миколаївської області, визначені згідно з Наказом Міністерства економіки України № 14563 ²⁵, стають не просто переліком галузей, а траєкторіями стратегічного маневрування. Це дозволяє трансформувати ресурсну базу регіону в дієвий інструмент забезпечення його динамічної стійкості. Саме така «перехресна» структура SMART-пріоритетів, закладена у Стратегії Миколаївщини, є практичним втіленням нашої теоретичної моделі стратегічного маневрування регіональним розвитком.

Водночас успіх стратегічного маневрування критично залежить від спроможності територіальних громад області реалізувати обрані пріоритети. Аналіз поточної ситуації на Миколаївщині у 2026 році ²⁶ вказує на наявність розриву між амбітними цілями та їхнім ресурсним забезпеченням на місцях. Зокрема, експерти наголошують, що понад 25-35% працездатного населення регіону виїхало, що створює дефіцит кадрів для реалізації SMART-проектів. Окрім суто демографічного чинника, виявлено критичний брак інституційного ресурсу громад: відсутність фахівців із досвідом роботи в інженерній та правовій сферах, спроможних перетворити стратегічні пріоритети на реальні технічні завдання. У контексті нашої моделі це означає, що спроможність до маневрування обмежена не лише зовнішніми шоками, а й низькою «адміністративною прохідністю» на місцях. Відтак, для практичного втілення маневрування експерти радять впроваджувати інструменти децентралізованої кваліфікованої підтримки – «обласні центри супроводу проєктів чи платформ спільного використання ресурсів». Тільки за умови поєднання інтелектуального ресурсу («експертизи») та безпекових гарантій («розмінування, страхування ризиків») стратегічне маневрування перетвориться з теоретичної моделі на реальний інструмент відновлення Миколаївщини.

Підсумовуючи, зазначимо, що запропонована методологія вибору SMART-пріоритетів дозволяє трансформувати регіональну політику з пасивної адаптації у систему динамічної стійкості. На прикладі оновленої Стратегії Миколаївської області до 2027 року нами обґрунтовано ефективність «перехресної» структури пріоритетів, де вертикальні

²⁵ Про затвердження методичних рекомендацій щодо застосування смарт-спеціалізації на регіональному рівні. Наказ Міністерства економіки України від 10.06.2024р. № 14563. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>

²⁶ Горбенко А. Відбудова Миколаївщини у 2026: між прозорістю на папері та викликами в реальності. Аналітична стаття ГО «Проти Корупції». 09.02.2026. URL: <https://protucor.com/rec2026/>

галузеві SMART-пріоритети інтегруються з горизонтальними векторами цифровізації та безпеки. Така матрична модель створює необхідний «коридор можливостей» для оперативного перемикання ресурсів, що підтверджується успішним впровадження у регіоні кейсів «енергетичного острова» та стрімким зростанням цифрового індексу. Водночас, виявлений у 2026 році розрив між стратегічними цілями та інституційною спроможністю громад підкреслює, що реалізація стратегічного маневру потребує не лише технологічних інновацій, а й системного зміцнення кадрового та експертного потенціалу на місцях. Таким чином, SMART-спеціалізація, що підкріплена механізмами маневрування та безпековими гарантіями, постає дієвим інструментом відновлення прифронтового регіону, забезпечуючи його перехід до моделі високотехнологічного та безпечного розвитку.

5.3. Сценарії стратегічного маневрування регіональним розвитком та інституційне забезпечення реалізації SMART-пріоритетів

Перехід від теоретичного обґрунтування SMART-спеціалізації до її практичного впровадження в сучасних умовах потребує розробки гнучких сценаріїв маневрування ресурсами. Як було доведено у наших попередніх дослідженнях ²⁷, фундаментом регіональної стійкості є диверсифікована структура економіки. Проте в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення сама по собі диверсифікація (як статичний розподіл активів між галузями) виявляється недостатньою. Необхідним постає перехід до динамічного маневрування, що передбачає наявність заздалегідь розроблених управлінських алгоритмів перемикання виробничих, фінансових та людських ресурсів між обраними SMART-пріоритетами залежно від зміни безпекового стану.

Сценарне моделювання у цьому контексті розглядається нами не як спроба передбачити майбутнє, а як інструмент підготовки управлінської системи до варіативності подій. На основі аналізу реалізації оновленої

²⁷ Волосюк М.В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2024. 568 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/54408>

Стратегії розвитку Миколаївської області до 2027 року²⁸ та враховуючи напрацьовану в дисертаційному дослідженні методику оцінки потенціалу територій до місцевого економічного розвитку²⁹, виділяємо три базові сценарії стратегічного маневрування регіональним розвитком (табл. 1):

Сценарій 1. Оптимістичний.

Базується на припущенні повної стабілізації безпекової ситуації та відновлення вільної навігації у Чорноморському басейні. За цих умов стратегічний маневр спрямовується на максимальну концентрацію ресурсів у вертикальному пріоритеті (рис. 4).

Сценарій 2. Реалістичний.

Цей сценарій є найбільш релевантним для поточного стану Миколаївщини (станом на 2025-2026 рр.) і передбачає маневрування в умовах збереження воєнних ризиків.

Сценарій 3. Модернізаційний.

Базується на припущенні, що фізичне відновлення великих промислових об'єктів затримується через брак фінансування або безпекові загрози, але спостерігається висока динаміка накопичення людського капіталу. Регіон здійснює стратегічний маневр від ресурсномістких галузей до цифрової економіки, що дозволяє уникнути пастки депресивності територій, зберігаючи людський капітал у межах області через створення цифрових робочих місць.

Детальний аналіз наведених сценаріїв (табл. 1) дозволяє констатувати, що стратегічне маневрування на засадах SMART-спеціалізації не є лінійним процесом. Кожен із визначених сценаріїв потребує специфічного набору інституційних інструментів та різної інтенсивності використання «горизонтальних» пріоритетів.

²⁸ Про внесення змін до Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. Рішення Миколаївської обласної ради від 01.05.2025 р. № 8. URL: <https://mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decrees/175014840768512537bc3cf.pdf>

²⁹ Волосюк М.В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2024. 568 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/54408>

Таблиця 1

**Сценарії стратегічного маневрування регіональним розвитком
Миколаївської області**

Критерії порівняння	Сценарій 1: <i>оптимістичний</i>	Сценарій 2: <i>реалістичний</i>	Сценарій 3: <i>модернізаційний</i>
<i>Безпековий контекст</i>	Повна Деокупація та вільне судноплавство	Збереження воєнних ризиків, точкові удари, обмеження портів	Затяжне відновлення фізичної інфраструктури, дефіцит капітальних інвестицій
<i>Вектор стратегічного маневру</i>	Маневр від повосного відновлення до масштабної конкурентоспроможності на зовнішніх ринках	Маневр від «важкої» індустрії до децентралізованих систем та автономії	Маневр від фізичних активів до капіталізації знань та ІТ-послуг
<i>Домінуючий SMART-пріоритет</i>	«Блакитна» економіка	Енергетика та АПК	Цифрова трансформація
<i>Роль цифрового індексу</i>	Досягнення 70+ балів (повна цифровізація ланцюгів постачання)	Стабілізація на рівні 55 балів (цифрове управління критичними системами)	Зростання до 60+ балів (віртуалізація робочих місць)
<i>Очікуваний результат динамічної стійкості</i>	Динамічне зростання	Життєстійкість	Інноваційна гнучкість

Джерело: складено автором

Особливої уваги заслуговує Сценарій 2 (Реалістичний), який фактично є моделлю «виживання через технологічне оновлення». В умовах обмеження роботи глибоководних портів Миколаївщини, маневр у бік енергетичної автономії та переробки АПК виступає єдиним способом уникнути економічної стагнації. Як було обґрунтовано нами раніше ³⁰,

³⁰ Волосюк М.В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2024. 568 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/54408>

здатність регіону до саморозвитку в кризові періоди прямо залежить від швидкості адаптації промислового потенціалу. Зокрема, кейс «енергетичного острова» у Миколаєві³¹ демонструє, що маневрування ресурсами у бік альтернативної енергетики забезпечує 65% потреб критичної інфраструктури, що є критично важливим для підтримання життєстійкості всієї регіональної системи.

Натомість Сценарій 3 (Модернізаційний) фокусується на запобіганні «пастці депресивності», яка загрожує територіям із високим ступенем руйнування основних фондів. У цьому контексті стратегічне маневрування зміщується з площини матеріального виробництва у площину капіталізації знань. Зростання регіонального цифрового індексу з 18 до 43 балів протягом 2025 року³² є індикатором того, що Миколаївська область успішно формує цифровий каркас для маневру.

Яскравим підтвердженням життєздатності Модернізаційного сценарію та високої швидкості накопичення інтелектуального капіталу є запуск у 2026 році проєкту зі створення цифрового двійника (Digital Twin) міста Миколаєва³³. Ця ініціатива реалізується у співпраці з міжнародними технологічними партнерами, передбачає створення детальної 3D-моделі міської інфраструктури, інтегрованої з даними в реальному часі.

В контексті нашої моделі стратегічного маневрування, «цифровий двійник» міста виконує роль універсальної цифрової платформи: він дозволить моделювати рух суден та навантаження на портову інфраструктуру без фізичного ризику для активів; забезпечуватиме точне планування відбудови зруйнованих об'єктів, враховуючи підземні комунікації та енергетичні вузли; обслуговування такої складної системи потребує фахівців із вищою інженерною та ІТ-підготовкою, що створює той самий інтелектуальний ресурс всередині регіону. Таким чином, Миколаїв стане першим в Україні містом-лабораторією, де стратегічне маневрування відбувається не лише у фізичному просторі, а й у віртуальному. Це мінімізує помилки при реальному будівництві та

³¹ У Миколаєві запрацював «енергетичний острів», що забезпечує 65% критичної інфраструктури – Кім. Укрінформ. 12.03.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/4102851-u-mikolaevi-zpracuvav-energeticnij-ostriv-so-zabezpecue-65-kriticnoi-infrastrukturi-kim.html>

³² Цифрова Миколаївщина: підсумки 2025 року та пріоритети цифрової трансформації на 2026 рік. Новий Регіон. 18.02.2026. URL: <https://n-region.org/nikolaev/29774-cifrova-mikolayivschina-pdsumki-2025-roku-ta-proriteti-cifrovoyi-transformaciyi-na-2026-rk.html>

³³ Миколаїв отримає «цифрового двійника». Миколаївська правда. 25.03.2026. URL: <https://www.nikpravda.com.ua/mykolayiv-otrymae-tsyfrovogo-dvijnyka/>

дозволить «перевіряти» сценарії розвитку регіону перед їх фактичним втіленням, що є вищою формою адаптивного управління.

На нашу думку, найбільш ефективною траєкторією для Миколаївської області є гібридна модель. Вона передбачає не вибір одного з трьох сценаріїв (табл. 1), а послідовне накопичення потенціалу за Сценаріями 2 та 3 як необхідну передумову для безпечного та високотехнологічного переходу до Сценарію 1. Поки зовнішні обставини обмежують реалізацію повномасштабної «блакитної» економіки (Сценарій 1), регіон не перебуває у стані стагнації, а здійснює внутрішню модернізацію. Коли ж безпекові ризики будуть мінімізовані, Миколаївщина вийде на глобальні ринки не як сировинний додаток, а як цифровізований та енергоефективний партнер.

Сучасна трансформація регіональної політики України, відповідно до стандартів ЄС, базується на принципах оновленої Політики згуртованості³⁴, де ключовим механізмом стають Національні та регіональні плани партнерств³⁵. У контексті нашого дослідження, ці плани є не просто формальними угодами, а інституційним фундаментом стратегічного маневрування регіональним розвитком.

Національний план партнерства визначає «коридор маневру» на державному рівні (наприклад, пріоритетність відновлення енергетики), тоді як регіональний план партнерства (наприклад, Миколаївської області) дозволяє громадам стати реальними суб'єктами, а не об'єктами регіональної політики. Це перетворює «інституційну пастку» на «інституційний ліфт», де ресурси спрямовуються під конкретні зобов'язання громад щодо впровадження SMART-пріоритетів.

Стратегічне маневрування регіональним розвитком потребує високої швидкості прийняття рішень. Плани партнерств між ОВА, великим бізнесом та науковими установами створюють середовище, де цифрові платформи стають спільним інструментом управління, а не закритим ресурсом окремого адміністративного органу. Це забезпечує ту саму суб'єктно-об'єктну взаємодію.

Плани партнерств відкривають доступ до структурних фондів ЄС, які вимагають чіткої співпраці між різними рівнями влади. В межах

³⁴ Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A modernised Cohesion policy: The mid-term review. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/mid-term-review-2025/communication-mid-term-review-2025_en.pdf

³⁵ National plans, regional voices: cohesion policy in the next European Union budget. Policy Brief. 26 March 2026. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/national-plans-regional-voices-cohesion-policy-next-european-union-budget>

стратегічного маневрування це дозволяє забезпечити фінансову гнучкість: регіони отримують можливість оперативного перерозподіляти інвестиційні потоки між SMART-пріоритетами залежно від динаміки зовнішніх викликів, не втрачаючи при цьому цільового призначення європейських грантів.

На нашу думку, сучасна парадигма державної регіональної політики має базуватися на трьох концептуальних основах:

1. *Принцип динамічної субсидіарності*. Повноваження та ресурси для маневру мають передаватися на той рівень управління, який володіє найбільш актуальною інформацією про зміну ризиків. Плани партнерств у цьому процесі виконують роль правового запобіжника, що гарантує цільове використання ресурсів у межах SMART-траєкторій.

2. *Єдине цифрове середовище*. Регіональна політика має перестати бути процесом обміну паперовими звітами. Маневрування здійснюється в єдиному цифровому середовищі, де держава бачить потреби регіону в реальному часі, а регіон отримує доступ до централізованих ресурсів підтримки (експертних, безпекових тощо).

3. *Перехід від моделі «вирівнювання» до моделі «мережевої стійкості»*. Традиційна регіональна політика в Україні тривалий час була орієнтована на підтягування слабких регіонів до рівня сильних. Проте стратегічне маневрування регіональним розвитком диктує іншу логіку: стимулювання кожного регіону до пошуку своєї унікальної ніші (SMART-спеціалізації) та створення умов для її захисту через механізми партнерства.

Таким чином, стратегічне маневрування регіональним розвитком у поєднанні з інструментами Політики згуртованості ЄС трансформує регіональну політику України з реактивної на проактивну. Це дозволяє формувати територіальні системи, які не просто виживають в умовах нестабільності, а використовують кожен виклик як імпульс для чергового етапу модернізації та глибшої інтеграції в європейський економічний простір.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків, що розкривають сутність стратегічного маневрування регіональним розвитком як фундаментального інструменту забезпечення динамічної стійкості територій.

В умовах глобальної нестабільності та воєнних ризиків традиційні підходи до сталого розвитку, орієнтовані на статистику, мають бути замінені парадигмою активного реагування. Стратегічне маневрування визначено не як хаотичну зміну цілей, а як виважений управлінський алгоритм оперативного переформатування ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) між пріоритетами SMART-спеціалізації. Це дозволяє трансформувати регіональну систему з пасивного об'єкта впливу зовнішніх шоків на активного суб'єкта, що використовує адаптивний потенціал для збереження життєдіяльності.

У практичній частині дослідження доведено, що визначені відповідно до нормативно-методичних вимог Міністерства економіки України, SMART-пріоритети Миколаївської області трансформуються з галузевого переліку в динамічні траєкторії стратегічного маневрування. Обґрунтовано, що закладена у регіональній Стратегії «перехресна» структура пріоритетів виступає практичною верифікацією авторської теоретичної моделі, перетворюючи ресурсну базу регіону на ефективний інструмент забезпечення його життєстійкості.

На прикладі Миколаївської області України ми обґрунтували доцільність провадження гібридної моделі стратегічного маневрування. Сценарне моделювання підтвердило, що найбільш стійкою траєкторією є поєднання «адаптивної резильєнтності» із «модернізаційним стрибком» у регіональному розвитку.

Для успішного стратегічного маневрування регіональним розвитком необхідною умовою є подолання «інституційних пасток», зокрема гострого кадрового дефіциту в територіальних громадах. Крім того, нова парадигма регіональної політики України має базуватися на принципах динамічної субсидіарності та мережевої стійкості. Стратегічне маневрування регіональним розвитком, підкріплене цифровими інструментами та інституційними планами партнерств, перетворює регіональну політику з реактивної на проактивну. Такий підхід забезпечуватиме не лише виживання територій у кризових умовах, а й їхню прискорену модернізацію та глибшу інтеграцію в єдиний європейський економічний простір на засадах інноваційної конкурентоспроможності.

АНОТАЦІЯ

У дослідженні обґрунтовано концептуальні засади стратегічного маневрування регіональним розвитком як базового інструменту забезпечення динамічної стійкості територій в умовах воєнних ризиків та

глобальної нестабільності. Проаналізовано трансформацію підходів до регіонального управління, де фокус зміщується з підтримання статичної рівноваги на формування адаптивного потенціалу через механізм SMART-спеціалізації. На прикладі Миколаївської області України розроблено та верифіковано гібридну модель маневрування, що поєднує сценарії енергетичної автономії та інтелектуальної модернізації. Особливу увагу приділено ролі цифрових інструментів у мінімізації управлінських помилок та капіталізації інтелектуального потенціалу регіону. Визначено роль Національних та регіональних планів партнерств (NRPP) як правового фундаменту для реалізації європейської Політики згуртованості в Україні. Результати дослідження формують нову парадигму вітчизняної регіональної політики, що базується на принципах динамічної субсидіарності та мережевої стійкості. Запропоновані підходи дозволяють регіонам не лише адаптуватися до кризових умов, а й здійснювати випереджальну модернізацію в контексті європейської інтеграції.

Література

1. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, The regions in the 1990s: Fourth periodic report on the social and economic situation and development of the regions of the Community, Publications Office, 1991. URL: <https://op.europa.eu/>
2. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, EC regional policies; Competitiveness and cohesion: Trends in the regions. Fifth periodic report on the social and economic situation and development of the regions in the Community, Publications Office, 1994. URL: <https://op.europa.eu/>
3. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, EC regional policies; Competitiveness and cohesion: Trends in the regions. Sixth periodic report on the social and economic situation and development of the regions in the Community, Publications Office, 1999. URL: <https://op.europa.eu/>
4. European Commission, The regions of the enlarged Community: Third periodic report on the social and economic situation and development of the regions of the Community: Summary and conclusions, Publications Office, 1990. URL: <https://op.europa.eu/>
5. Regional Policy. EU regional and urban development. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en

6. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A modernised Cohesion policy: The mid-term review. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/mid-term-review-2025/communication-mid-term-review-2025_en.pdf

7. Draghi M. (2024). The future of European competitiveness. Part A | A competitiveness strategy for Europe. URL: <https://commission.europa.eu/>

8. National plans, regional voices: cohesion policy in the next European Union budget. Policy Brief. 26 March 2026. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/national-plans-regional-voices-cohesion-policy-next-european-union-budget>

9. Островецький В. І. Теоретико-методологічні засади оцінки ресурсного потенціалу регіону. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2(47). С. 63-75. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).63-75](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).63-75)

10. Кравців В. І., Сторонянська І. З. Регіональна політика VS просторові зрушення економіки України: пошуки відповідей на актуальні питання. *Вісник НАН України*. 2025. № 3. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2025.03.029>

11. Регулювання регіонального розвитку у фокусі сучасних реформ: наукова доповідь / наук. ред. С. Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2025. 87 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20250039.pdf>

12. Foray D., Eichler M., Keller M. (2020). Smart specialization strategies – insights gained from a unique European policy experiment on innovation and industrial policy design. *Review of Evolutionary Political Economy*. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z>

13. Волосюк М. В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2024. 568 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/54408>

14. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024р. № 940-2024-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text>

15. Про затвердження методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні. Наказ Міністерства економіки

України від 10.06.2024р. № 14563. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>

16. Про внесення змін до Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. Рішення Миколаївської обласної ради від 01.05.2025р. № 8. URL: <https://mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/175014840768512537bc3cf.pdf>

17. У Миколаєві запрацював «енергетичний острів», що забезпечує 65% критичної інфраструктури – Кім. *Укрінформ*. 12.03.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/4102851-u-mikolaevi-zapracuvav-energeticnij-ostriv-so-zabezpecue-65-kriticnoi-infrastrukturi-kim.html>

18. Цифрова Миколаївщина: підсумки 2025 року та пріоритети цифрової трансформації на 2026 рік. *Новий Регіон*. 18.02.2026. URL: <https://n-region.org/nikolaev/29774-cifrova-mikolayivschina-pdsumki-2025-roku-ta-proriteti-cifrovoyi-transformaciyi-na-2026-rk.html>

19. Горбенко А. Відбудова Миколаївщини у 2026: між прозорістю на папері та викликами в реальності. *Аналітична стаття ГО «Проти Корупції»*. 09.02.2026. URL: <https://protucor.com/rec2026/>

20. Миколаїв отримає «цифрового двійника». *Миколаївська правда*. 25.03.2026. URL: <https://www.nikpravda.com.ua/mykolayiv-otrymae-tsyfrovogo-dvijnyka/>

Information about the author:

Maryna Volosiuk

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Management,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
9 Heroes of Ukraine avenue, Mykolaiv, 54025, Ukraine