

*М. П. Денисенко,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки та сфери обслуговування,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

*ORCID ID: 0000-0001-8767-9762*

*С. В. Бреус,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

*ORCID ID: 0000-0003-0624-0219*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.5.56

# ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГІОНАЛЬНО- АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

M. Denysenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Economics and Services, National University of Technologies and Design, Kyiv

S. Breus,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department  
of Management and Public Administration, National University of Technologies and Design, Kyiv

## FOREIGN EXPERIENCE REGIONALLY ADMINISTRATION AND POSSIBILITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

***У статті проведено дослідження зарубіжного досвіду регіонально-адміністративного управління та можливостей його імплементації на теренах України.***

***Здійснено дослідження понять регіон, регіонально-адміністративний менеджмент, регіонально-адміністративне управління.***

***Узагальнено результати досліджень науковців, присвячених проблематиці статті та визначенні напрямів її подальшого вдосконалення на теренах України. Розглянуто характерні риси та особливості реалізації регіонально-адміністративного управління в розвинених країнах світу.***

***Зроблено висновок, що ці країни використовують різні підходи до регіонально-адміністративного управління, які не є взаємовиключними, почасти використовуються спільно та полягають в об'єднанні інвестиційних та інноваційних ресурсів. Акцентовано увагу на проблемах як регіонального розвитку.***

***Запропоновано на сучасному етапі розвитку економіки України здійснювати врахування кращих практик зарубіжних країн у сфері регіонально-адміністративного управління.***

***The article examines the foreign experience of regional administrative management and the possibilities of its implementation in Ukraine. A study of the concepts of region, regional-administrative management, regional-administrative management.***

*The results of researches of scientists devoted to the problems of the article and determination of the directions of its further improvement on the territory of Ukraine are generalized.*

*The characteristic features and peculiarities of the implementation of regional administrative management in the developed countries of the world, such as: USA, France, Japan, Sweden, the Netherlands, Belgium, Poland, Hungary, Romania, Finland, Estonia, Austria are considered. It is concluded that these countries use different approaches to regional administrative management, which are not mutually exclusive, partly shared and consist of combining investment and innovation resources, because the combination of investment with innovation is the key to future prosperity of both the region and the state in general and is an effective tool of regional policy in the context of the implementation of regional administrative management.*

*Emphasis is placed on the problems as regional development and it is determined that the solution of these problems is impossible without: updating the mechanisms of its implementation, which should be aimed at creating conditions for self-development of regions and clearly meet the goals; without providing a sufficient variety of mechanisms, tools, forms and methods of interaction between regional policy actors.*

*It is proposed at the present stage of development of Ukraine's economy to take into account the best practices of foreign countries in the field of regional administrative management, in particular, taking into account: the importance of regional economic development and investment and innovation development of Ukraine as a whole; opportunities to restore the economy as a result of increasing exports of high-tech products to increase its competitiveness in the world, which provides grounds for further development of theoretical and practical recommendations based on the experience of foreign countries to improve regional administrative management in Ukraine.*

*Ключові слова: регіонально-адміністративний менеджмент, регіонально-адміністративне управління, регіональне управління, зарубіжний досвід, регіональний розвиток.*

*Key words: regional and administrative management, regionally and administrative management, regional management, international experience, regional development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах актуалізуються питання удосконалення державно-адміністративного управління регіональним розвитком країн, вирішення яких значною мірою залежить від раціонального співвідношення централізованого та місцевого (локального) регулювання розвитку соціально-економічної сфери регіону. Відповідно до Конституції України (ст. 132) [1] "територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів, з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій".

Терміни "територіальне управління" та "регіонально-адміністративний менеджмент" у широкому смислі є синонімами. Термін "регіонально-адміністративний менеджмент" є вузким за термін "регіональне управління" Проте регіон у національній економіці розглядається як окрема самостійно господарююча система, що має чітко означені межі своєї території, власні орга-

ни управління, матеріальну та фінансову основу і визначається в більшості випадків законодавчими актами держави [2, с. 21].

Регіонально-адміністративний менеджмент концентрує увагу на проблемах як зовнішнього, так і внутрішнього оточення, на пошуках можливостей у конкурентній боротьбі, на адаптації до змін в оточенні; на проблемах, що виникають усередині регіону, зв'язаних з більш ефективним використанням ресурсів. Він розглядається як управління регіоном (територіальною громадою), яке спирається на людський потенціал регіону як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів регіону, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни (перетворення) в регіоні, адекватні впливу навколишнього середовища і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в кінцевому рахунку сприяє конкурентоспроможності регіону і досягненню цілей регіону в довгостроковій перспективі [2, с. 27].

У законі України "Про стимулювання розвитку регіонів" [3] регіонами є "територія Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя".

Враховуючи вищенаведене слід зазначити, що регіоном є територія з чітко окресленими межами, що має власні органи управління, самостійно здійснює фінансово-економічну діяльність та керується в процесі її

здійснення в більшості випадків законодавчими актами держави.

У цьому контексті здійснення вищезгаданого регіонально-адміністративного управління є для України одним із важливих пріоритетів, при цьому значне місце займає моніторинг та імплементація кращих світових практик реалізації такого управління. Доцільним водночас є врахування адміністративно-правової сутності регіону, яка визначається через його характеристику як специфічного об'єкта управління, а також територіальної громади (місцевого колективу) та тих інтересів (питань місцевого значення), які притаманні первинному суб'єкту місцевого самоврядування — територіальному колективу; соціально-економічна — через визначення місця регіону в загальному поступальному процесі суспільного розвитку, яке залежить від місця регіону в суспільному розподілі праці, від його функцій у внутрішньодержавних відтворювальних процесах [4].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжним фахівців досить широко розглянуто окремі аспекти регіонального управління (О. Васильєва, І. Грищенко, І. Дегтярьова, В. Куйбіда, М. Орлатий та ін.) та адміністративного менеджменту (Г. Атаманчук, В. Бакуменко, І. Василенко, В. Волкова, В. Воронкова, О. Воронова, Д. Гвішіані, А. Герберт, С. Дальгаард, Й. Дальгаард, С. О'Доннел, П. Друккер, В. Дункан, С. Карпець, Г. Кунц, Н. Луцишин, М. Месарович, М. Мескон, Н. Нижник, О. Машкова, Б. Новікова, А. Пригожин, Т. Сааті, В. Трілленберг, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер та ін.) у контексті регіонального розвитку. Однак, незважаючи на наявність значного обсягу наукових напрацювань вчених за тематикою дослідження, слід зазначити, що детальнішого розгляду потребують аспекти, пов'язані з дослідженням ефективності регіонально-адміністративного управління на рівні зарубіжних країн та можливості його імплементації на теренах України.

### МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в узагальненні результатів досліджень науковців, присвячених проблематиці регіонально-адміністративного управління в зарубіжних країнах та визначенні напрямів її подальшого вдосконалення на теренах України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвинені країни світу здійснюють регіонально-адміністративне управління, яке різниться в кожній з них, має свої особливості, однак йому притаманні певні характерні риси, які сприяють покращенню рівня економічного розвитку як регіонів, такі держав загалом й можуть бути використанні з урахуванням національних особливостей на рівні України. Як переконливо доводить світовий досвід, ефективно вирішення проблем розвитку регіонів потребує реалізації системи цілеспрямованих заходів державного стимулювання регіонального розвитку [5, с. 254].

Характерні риси та особливості реалізації регіонально-адміністративного управління окремими державами наведено у таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать про те, що під час управління розвитком регіону особлива увага приділяється агентствам регіонального розвитку як легітимним інститутом розроблення проєктів та програм регіональної та місцевої політики щодо узгодження інтересів держави, місцевого бізнесу та недержавних організацій. Систематизація, наведених у таблиці 1, характерних рис та особливостей реалізації регіонально-адміністративного управління в розвинених країнах світу дає підстави для висновку про те, що вони використовують різні підходи до регіонально-адміністративного управління, які не є взаємовиключними, почасти використовуються спільно та полягають в об'єднанні інвестиційних та інноваційних ресурсів, адже поєднання інвестицій з інноваціями є запорукою майбутнього процвітання як регіону, так і держави в цілому та є ефективним інструментом регіональної політики у контексті реалізації регіонально-адміністративного управління.

Більшість проблем як регіонального, так і суспільного розвитку загалом знаходяться у площині взаємовідносин між: органами публічної влади різних рівнів; районними і обласними радами та відповідними державними адміністраціями; представницькими органами місцевого самоврядування різного рівня; системами місцевого самоврядування районів, областей та відповідними державними адміністраціями; людиною як членом територіальної громади та органами місцевого самоврядування, органами державної влади; людиною та територіальною громадою; територіальними громадами загалом [8, с. 18].

Вирішення цих проблем неможливо без: оновлення механізмів її реалізації, що мають бути спрямовані на створення умов для саморозвитку регіонів й чітко відповідати поставленим цілям; без забезпеченості достатнього різноманіття механізмів, інструментів, форм та методів налагодження взаємодії між суб'єктами регіональної політики [8, с. 19].

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Зазначене дає підстави для висновку про те, що на сучасному етапі розвитку економіки України доцільним вбачається здійснювати врахування кращих практик зарубіжних країн у сфері регіонально-адміністративного управління, зокрема з урахуванням: важливості розвитку економіки регіонів та інвестиційно-інноваційного розвитку економіки України загалом [9—11]; можливості відтворення економіки у результаті нарощування експорту високотехнологічної продукції [12] задля підвищення рівня її конкурентоспроможності у світі. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні теоретичних та практичних рекомендацій на основі досвіду зарубіжних країн щодо підвищення ефективності регіонально-адміністративного управління в Україні.

**Таблиця 1. Характерні риси та особливості реалізації регіонально-адміністративного управління в розвинених країнах світу**

Країни	Органи, що здійснюють регіонально-адміністративне управління	Характерні риси та особливості реалізації
США	Президентська комісія з проблем федералізму	Займається підготовкою аналітичних звітів і рекомендацій для президента та Конгресу, виробленням шляхів удосконалення федеративних відносин, координацією поточної діяльності федеральної адміністрації з питань удосконалення міжрегіональних відносин
	Агентств регіонального розвитку – найпоширеніша державна інвестиційна корпорація	В її основі знаходиться політика концентрації державних інвестицій. Спочатку інвестиції направлялись на розвиток міст, які у свою чергу підвищили рівня економічного розвитку, згодом поступово перейшли до дольового фінансування регіональних проєктів з боку федерального центру, регіону і місцевих громад. Це сприяло нарощуванню ефекту співучасті (відбулось об'єднання усіх груп інтересів відносно цілей регіонального розвитку)
Франція	Між комунальні об'єднання	Перебрали на себе практично всі питання державного фінансування (інвестування та поточні витрати) на місцевому рівні
Японія	При Кабінеті Міністрів діють Економічна консультативна рада та Консультативна рада планування комплексного розвитку території, якими керує прем'єр міністр	Основним робочим органом у державному апараті Японії, що розробляє державну регіональну політику, програми і плани регіонального соціально-економічного розвитку, є Управління економічного планування
Швеція	Міністерство промисловості і торгівлі	Створено підрозділи, до сфери діяльності яких належить розробка регіональної політики для слабorozвинених районів, контроль за здійсненням регіональної політики та зв'язок з Європейською Комісією
	Адміністративні ради відповідних графств	Адміністративні ради відповідних графств здійснюють формування стратегій розвитку регіонів
	Державні регіональні компанії	Беруть пайову участь у реконверсії підприємств і організацій, що виробляють нові товари та підтримують малі і середні підприємства
Нідерланди	П'ять державних компаній регіонального розвитку	Сприяють удосконаленню економічної структури регіонів і розв'язання проблем безробіття, стимулюють розвиток власного потенціалу провінцій та посилення зв'язків між регіональною та національною промисловістю, надають допомогу малому та середньому підприємництву, беруть дольову участь у діяльності окремих фірм
Бельгія	Створюються регіональні інвестиційні компанії	Виконують функції: стимулювання, створення, реконструкції, розширення приватних фірм. Вони сприяють створенню нових державних компаній
	Регіональні корпорації розвитку	Управляють регіональними банками даних, підтримують секторальні інтереси, беруть участь в управлінні фірмами, які потрапили у складене становище
	Регіональна адміністрація	Рішення стосовно регіональної політики приймаються для великих проєктів
	Регіональний Міністр економіки	Рішення стосовно регіональної політики приймаються для маломасштабних проєктів
Польща	Державна рада територіального розвитку, до складу якої входять представники законодавчої та виконавчої влади	Займається підготовкою пропозицій щодо формування державної регіональної політики, оцінок у сфері територіального планування
	Три агентства регіонального розвитку національного рівня: Польське агентство регіонального розвитку, Агентство промислового розвитку, Національна асоціація агентств регіонального розвитку	Особливістю є їхня прив'язка до адміністративно-територіального устрою, більшість з них створена з ініціативи воевод чи органів місцевого самоврядування за підтримки Польського агентства регіонального розвитку
Угорщина	Функціонує Національна Рада регіонального розвитку та Міністерство довкілля і регіональної політики	Основне завдання – підготовка відповідних законопроектів, урядових рішень, гармонізація діяльності галузевих міністерств, інших державних установ, адміністрування діяльності організацій, які займаються просторовим розвитком, участь у складанні регіональних програм розвитку. До складу Ради входять представники окружних рад розвитку, президент національної комерційної палати, міністри довкілля та регіональної політики, перші особи інших міністерств, представники мера Будапешта, профспілок, національні асоціації муніципалітетів, президенти Інвестиційного банку, Фонду розвитку підприємств, Угорської Академії Наук
Румунія	Функціонує Національна рада регіонального розвитку	Є координаційним органом при Кабінеті Міністрів, де представлені керівники міністерств та урядових агентств, громадських організацій, програмних макрорегіонів розвитку. Основними її функціями є розроблення Національної програми регіонального розвитку, моніторинг використання коштів Національного фонду регіонального розвитку, стимулювання співробітництва між макрорегіонами та субрегіонами, участь у розробці регіональних програм
	Агентства регіонального розвитку	Формуються, відповідно до схеми, схваленої Національною радою регіонального розвитку, в обов'язковому порядку на території кожного програмного макрорегіону. До їх складу входять представники повітових рад, найбільших муніципалітетів, асоціацій громад, торгово-промислової палати, бізнесових та фермерських асоціацій, профспілок, освітніх і наукових закладів, помітних громадських організацій
Фінляндія	Відповідальним за формування регіональної політики є Міністерство внутрішніх справ, через координацію діяльності центральних міністерств різних напрямів	Основні рішення щодо соціально-економічного розвитку регіонів приймаються централізовано, а регіони приймають окремі рішення в рамках невеликих проєктів
Естонія	Регіональна політика перебуває у віданні Міністерства внутрішніх справ. Рада з регіональної політики, в якій представлено всі міністерства, адміністрації округів і органи місцевого самоврядування	Завданнями регіональної політики є створення прийнятних умов життя в усіх регіонах, стимулювання оптимального економічного розвитку регіонів та ін
Австрія	Адміністрація Федерального Канцлера	Займається питанням координації проєктів у всіх політичних сферах. До неї входить спеціальний департамент із питань регіональної політики

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5, с. 252—257; 6, с. 200, 203; 7].



Література:

1. Верховна Рада України (1996). Конституція України. Документ 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020, підстава — 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.02.2021).
2. Регіонально-адміністративний менеджмент: навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. Київ: ВД "Професіонал", 2008. 542 с.
3. Закон України "Про стимулювання розвитку регіонів". Документ 2850-IV. Редакція від 02.12.2012, підстава — 5463-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення: 19.02.2021).
4. Стадниченко Т.О. Основні закономірності, принципи та завдання регіонального управління в сучасних умовах адміністративного реформування. Науковий вісник "Демократичне врядування". 2015. Вип. 15. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk-15/fail/Stadnichenko.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk-15/fail/Stadnichenko.pdf)
5. Карпець С.Л. Світовий досвід управління регіональним розвитком. Вісник ЖДДТУ. № 2 (44). С. 252—259.
6. Луцишин Н.П. Формування інституційної структури регіональної політики в країнах Європи. Регіональна економіка. 2004. № 3. С. 199—208.
7. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 5. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf) (дата звернення: 19.02.2021).
8. Куйбіда В. Формування та реалізація нової регіональної політики в Україні. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С. 13—20.
9. Денисенко М. П. Стратегія розвитку економіки України: інвестиційно-інноваційний аспект. Ефективна економіка. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1915> (дата звернення: 19.02.2021).
10. Денисенко М.П. Формування міжгалузевих зв'язків і їх вплив на систему управління економіки регіонального господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 11. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2012/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2012/14.pdf) (дата звернення: 19.02.2021).
11. Бреус С.В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного комплексу України. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 1. С. 162—169.
12. Бреус С.В. Аналіз стану і перспективи експорту високотехнологічної продукції промисловості України. Стратегічні пріоритети. 2010. № 1 (14). С. 16—22.
- modern conditions of administrative reform", Academic papers collection "Democratic Governance", [Online], vol. 15, available at: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk15/fail/Stadnichenko.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk15/fail/Stadnichenko.pdf) (Accessed 19 February 2021).
5. Karpets, S.L. (2008), "World experience of administration of regional development", Visnyk ZhDDTU, vol. 2 (44), pp. 252—259.
6. Lutsyshyn, N.P. (2004), "Formation of the institutional structure of regional policy in European countries", Regional Economy, vol. 3, pp. 199—208.
7. Hryshchenko, I.M. (2018), "Foreign experience of management regional development", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 5, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf) (Accessed 19 February 2021).
8. Kuibida, V. (2017), "Formation and realization of a new regional policy in Ukraine", Efficiency of public administration, vol. 1 (50), P. 1, pp. 13—20.
9. Denysenko, M.P. (2013), "Strategy of economic development of Ukraine: investment and innovation aspect", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1915> (Accessed 19 February 2021).
10. Denysenko, M.P. (2012), "Formation of intersectoral relations and their impact on the management system of the regional economy", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, [Online], vol. 11, available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2012/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2012/14.pdf) (Accessed 19 February 2021).
11. Breus S.V. (2006), "The role of innovations in ensuring the competitiveness of the machine-building complex of Ukraine", Actual Problems of Economics, vol. 1, pp. 162—169.
12. Breus S.V. (2010), "Analysis of the state and prospects of exports of high-tech products of Ukrainian industry", Strategic Priorities, vol. 1 (14), pp. 16—22.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Constitution of Ukraine, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 19 February 2021).
2. Voronkova, V.H. (Ed.) (2008), Regionalno-administratyvnyi menedzhment [Regional and administrative management], VD "Profesional", Kyiv, Ukraine.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On Stimulating the Development of Regions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (Accessed 19 February 2021).
4. Stadnychenko T.O. (2015), "Basic regularities, principles and objectives of the regional management under

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73