

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПОКРАЩЕННЯ БАГАТОРІВНЕВОЇ КООРДИНАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

©2024 НЕСТОР О. Ю.

УДК 332:352/354:330.322.5
JEL: H83; R53

Нестор О. Ю. Світовий досвід покращення багаторівневої координації управління державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності

Питання покращення багаторівневої координації управління державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності є особливо актуальним для України, оскільки її ефективні механізми дозволяють максимізувати віддачу від інвестицій для регіонального розвитку. Україна потребуватиме суттєвих державних інвестицій для відновлення після руйнувань, завданих під час російсько-української війни, і ці інвестиції якраз виступають (і виступатимуть) рушієм процесу відновлення вітчизняної економіки. В умовах, коли інвестиційні можливості та інвестиційні кошти обмежені, постає питання їх раціонального використання та спрямування на досягнення пріоритетних завдань. Зважаючи на те, що здійснення державних інвестицій – тривалий процес із широким колом залучених осіб, питання ефективності багаторівневої координації управління державними інвестиціями стає особливо гострим. Досвід різних країн, а особливо – учасників Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у сфері налагодження ефективної багаторівневої координації органів влади різних рівнів, потребує висвітлення та врахування у вітчизняній практиці. Теоретико-методологічною базою дослідження є ряд матеріалів ОЕСР, а також наукові праці зарубіжних та українських учених. У статті узагальнено досвід країн – членів ОЕСР (як позитивний, так і негативний) у сфері багаторівневого управління. Акцентовано увагу на першій основі Рекомендації ОЕСР і трьох принципах, які вона включає, зокрема висвітлено використання інтегрованої стратегії, адаптованої до місцевих особливостей, упровадження ефективних інструментів координації та горизонтальну координацію. Серед кращих практик імплементації наведено приклади Європейського Союзу, Японії, Нової Зеландії, Австралії, Австрії, Канади, Франції, Великої Британії, Туреччини, Люксембургу та Швейцарії. Запропоновано ряд кроків у напрямку покращення багаторівневої координації управління державними інвестиціями в Україні для забезпечення їхньої ефективності.

Ключові слова: координація, управління, державні інвестиції, світовий досвід, регіон, територіальна громада, ефективність.

Бібл.: 10.

Нестор Ольга Юріївна – кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики, Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України (вул. Козельницька, 4, Львів, 79026, Україна)

E-mail: olhanestor@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5204-4828>

UDC 332:352/354:330.322.5
JEL: H83; R53

Nestor O. Yu. Global Experience in Improving Multi-Level Coordination of the Management of Public Investments to Ensure Their Efficiency

The issue of improving the multi-level coordination of the management of public investments to ensure their efficiency is especially relevant for Ukraine, as its effective mechanisms maximize the return on investment for regional development. Ukraine will need significant public investment to recover from the destruction caused during the Russian-Ukrainian war, and these investments are (and will be) the driving force behind the recovery of the domestic economy. In conditions when investment opportunities and investment funds are limited, the question arises of their rational use and direction to achieve prioritized tasks. Taking into account the fact that the implementation of public investments is a long process with a wide range of persons involved, the issue of the efficiency of multi-level coordination of public investment management becomes especially acute. The experience of different countries, and especially the members of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in the field of establishing effective multi-level coordination of authorities at different levels, needs to be highlighted and taken into account in domestic practice. The theoretical and methodological basis of the study is a number of OECD materials, as well as scientific works of foreign and Ukrainian scholars. The article summarizes the experience of OECD member countries (both positive and negative) in the field of multilevel management. Emphasis is placed on the first pillar of the OECD Recommendation and the three principles it incorporates, in particular, the use of an integrated strategy adapted to local characteristics, the introduction of effective coordination instruments and horizontal coordination. Among the best implementation practices are the examples of the European Union, Japan, New Zealand, Australia, Austria, Canada, France, the United Kingdom, Turkey, Luxembourg and Switzerland. A number of steps towards improving the multi-level coordination of the management of public investments in Ukraine to ensure their efficiency have been proposed.

Keywords: coordination, management, public investment, global experience, region, territorial community, efficiency.

Bibl.: 10.

Nestor Olha Yu. – PhD (Economics), Research Associate of the Department of Regional Financial Policy, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine (4 Kozelnytska Str., Lviv, 79026, Ukraine)

E-mail: olhanestor@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5204-4828>

Проблема координації є одним із трьох основних викликів, що обмежують ефективність і результативність державних інвестицій на різних рівнях урядування в багатьох країнах, оскільки міжсекторальну, міжюрисдикційну та міждержавну координацію важко реалізувати на практиці. Проблемою також є велика кількість суб'єктів, залучених до державних інвестицій та, як наслідок, – розбіжність їхніх інтересів.

Про складність налагодження ефективної координації між рівнями влади і секторами свідчать дані Європейського Союзу, згідно з якими 3/4 національних урядів вважають головною проблемою відсутність координації між секторами, рівнями управління та юрисдикціями, що впливає на ефективність державних інвестицій [1]. Крім того, за інформацією Міжнародного Валютного Фонду, серед п'ятнадцяти параметрів інституційної якості для ефективного управління державними інвестиціями у країнах із розвинутою економікою найгірша ситуація – саме із центрально-місцевою координацією [2].

У нашому дослідженні акцентовано увагу на досвіді країн – членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у сфері багаторівневого управління, оскільки її учасниками є країни з розвинутою економікою, а Україна висловила чіткий намір долучитися до Організації, подала у 2022 р. заявку на вступ до ОЕСР і була визнана потенційним членом ОЕСР (*prospective Member of the OECD*) [3].

Координація багаторівневого управління державними інвестиціями досліджувалася в матеріалах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема «Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government» [4], «Infrastructure planning and investment across levels of government: current challenges and possible solutions» [1], «OECD Regions and Cities at a Glance 2018» [5], «Rethinking Regional Development Policy-making» [6], «Making Decentralisation Work: a Handbook for Policy-Makers» [7], «Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action» [8].

Варто зазначити, що хоча питання координації багаторівневого управління державними інвестиціями і розкрито досить широко, проте деталізованішого розгляду потребує проблема її практичного впровадження, а також потенційні перешкоди, які можуть виникнути на цьому шляху, та способи їх подолання. Розгляд досвіду інших країн (як позитивний, так і негативний) на шляху до ефективної

координації багаторівневого управління державними інвестиціями дозволить Україні виявити потенційні проблеми та ризики і віднайти шляхи для їх усунення чи зниження.

Метою статті є вивчення світового досвіду покращення багаторівневої координації державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності.

Рада ОЕСР 12.03.2014 р. прийняла Рекомендацію щодо ефективного державного інвестування на всіх рівнях управління, яка містить 12 принципів, якими керуватимуться національні та субнаціональні (регіональні та місцеві) уряди у використанні адекватних і стратегічних інструментів багаторівневого управління для покращення ефективності державних інвестицій у складному та мінливому політичному середовищі. Мета Рекомендації ОЕСР – допомогти владі всіх рівнів оцінити сильні та слабкі сторони свого потенціалу державного інвестування, використовуючи загальнодержавний підхід, і визначити пріоритети для покращення. Структура Рекомендації ґрунтується на трьох основах (ключових ідеях), які охоплюють 12 принципів, а ті, своєю чергою, передбачають конкретні кроки для імплементації Рекомендації ОЕСР на практиці. Власне, перша основа Рекомендації – це координація державних інвестицій на різних рівнях управління та політики, і вона охоплює такі принципи:

- 1) інвестування з використанням інтегрованої стратегії, адаптованої до місцевих особливостей;
- 2) упровадження ефективних інструментів для координації між різними рівнями урядування;
- 3) горизонтальна координація між субнаціональними органами влади для забезпечення інвестування у відповідному масштабі [4; 9].

У нашому дослідженні ми розглянемо світовий досвід покращення багаторівневої координації державними інвестиціями, акцентуючи на реалізації кожного з трьох принципів першої основи Рекомендації ОЕСР.

Державні інвестиції – потужний інструмент для стимулювання економічного зростання та залучення приватних інвестицій. Неправильні інвестиційні рішення чи некоректне управління інвестиціями призводять до марнування ресурсів, зниження довіри громадськості та можуть перешкоджати можливостям для економічного зростання. Державні інвестиції є спільною відповідальністю всіх рівнів влади, оскільки до їх здійснення зазвичай залучені різні рівні урядування на певному етапі інвестиційного процесу.

Статтю підготовлено в рамках виконання відомчої науково-дослідної теми «Фінансова політика забезпечення економічного зростання територіальних громад в умовах нестабільності» (ДР № 0122U200317).

Зважаючи на тенденцію до скорочення державних інвестицій, особливо під час кризових періодів, йдеться про найефективніше використання інвестиційних коштів, для чого на різних рівнях управління може не вистачати відповідних інструментів управління навіть у разі доступності інвестиційного фінансування.

Ефективність державних інвестицій суттєво залежить від якісного управління ними владою національного чи субнаціонального рівня.

Недостатнє інвестування субнаціональних урядів сприяє виникненню такого явища, як «розрив інфраструктури», що є негативним як для країн, що розвиваються, так і для розвинених країн. Країни – члени ОЕСР стикаються з величезними витратами на технічне обслуговування, пов'язаними з минулими інвестиціями в інфраструктуру. У країні, що розвивається, потреби ще більші, зокрема в нових інвестиціях. Глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату та зростанням населення, також сильно тиснуть на необхідність оновлення інфраструктури.

Навіть за доступності інвестиційного фінансування на різних рівнях урядування може не вистачати відповідних механізмів управління для його найкращого використання.

Отже, зупинимось детальніше на трьох принципах першої основи.

Принцип 1. Інвестування з використанням інтегрованої стратегії, адаптованої до місцевих особливостей.

Реалізація цього принципу потребує:

- ✦ *розроблення та реалізації інвестиційних стратегій з урахуванням місцевих особливостей.* Вибір державних інвестицій має бути пов'язаний зі стратегією розвитку, в якій оцінено потенційні можливості та перешкоди для зростання в кожному регіоні (або місцевості). Інвестиційні стратегії мають бути орієнтованими на результат, реалістичними та якісно забезпеченими інформаційно (даними щодо здатності регіону ефективно використовувати інвестиції) та далекоглядними (включати інвестиції, які можуть забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток регіону в контексті світових тенденцій). Інвестиції неминуче залежатимуть від особливостей і активів різних місцевостей. Головними помилками на шляху до ефективної імплементації у практичну діяльність принципу 1 Рекомендації ОЕСР є копіювання одним регіоном стратегії розвитку іншого регіону без її адаптації до власних потреб соціально-еко-

номічного розвитку, а також розроблення нечіткої інвестиційної стратегії без визначених пріоритетів;

- ✦ *зусиль для взаємодоповнюваності та зменшення протиріч між галузевими стратегіями.* Державні інвестиції сприяють досягненню багатьох цілей, серед яких зростання, інклюзивний розвиток, екологічні цілі, які слід розглядати як взаємодоповнювальні. Для досягнення довгострокового зростання необхідно здійснювати інвестиції як у «жорстку», так і в «м'яку» інфраструктуру на регіональному рівні. Важливим є пошук взаємодоповнюваності та зменшення конфлікту між галузевими стратегіями (наприклад, інвестиції в житло повинні доповнюватися інвестиціями в транспортні мережі). Такі взаємодоповнюваності часто потрібно об'єднувати в інтегровані стратегії. Ефективним на всіх рівнях урядування є пошук взаємодоповнюваності галузевих стратегій через міжвідомчі комітети та програми, узгодження програмних правил або спільні інвестиційні пули між державними установами. Помилкою в цьому разі є ігнорування позитивного чи негативного впливу державних інвестицій однієї сфери на іншу;
- ✦ *стимулювання накопичення вичерпної інформації на відповідному субнаціональному рівні для підтримки стратегій, оскільки вичерпна та якісна інформація сприяє ухваленню правильних рішень.* Органи урядування повинні заохочувати надання та збір даних у правильному територіальному масштабі для інформування про інвестиційні стратегії та отримання фактів та доказів для прийняття інвестиційних рішень. Необхідно створювати та використовувати просторово релевантні дані для планування інвестицій на усіх рівнях урядування. Помилкою є планування інвестицій, спрямованих на вирішення вузької проблеми та поза конкретно інвестиційною стратегією.

Серед кращих практик імплементації принципу 1 можна навести приклади Європейського Союзу, Японії, Нової Зеландії та Туреччини. Розглянемо їх детальніше.

У Європейському Союзі в рамках Європейської політики згуртованості на 2014–2020 рр. запроваджено два нові інтеграційні інструменти для поєднання тематичних цілей та територіального виміру – місцевий розвиток під керівництвом громади та інтегровані територіальні інвестиції. Місцевий розвиток під керівництвом громади

спрямований, зокрема, на впровадження стратегій місцевого розвитку, орієнтованих на конкретну територію та охоплення населення. Він зосереджений на конкретних субнаціональних територіях, спирається на підхід «знизу вгору» та заохочує координацію між рівнями управління. Інтегровані територіальні інвестиції дозволяють державам-членам розробляти індивідуальні стратегії для конкретних територій шляхом поєднання кількох пріоритетних напрямів та/або операційних програм. Основною метою цього інтегрованого підходу є досягнення кращої сукупної ефективності за того самого обсягу державних інвестицій.

У Японії Національна просторова стратегія окреслює принципи інтегрованого територіального розвитку та розвитку інфраструктури. Вона є керівною стратегією для планів національного та регіонального рівнів у цих сферах і сприяє координації міжгалузевих проєктів у рамках регіональних планів Національної просторової стратегії, а також установлює, що субнаціональні органи влади формують свій план розвитку інфраструктури для відродження регіону відповідно до Основної політики Міністерства землі, інфраструктури та туризму. Як тільки це досягнуто, субнаціональні проєкти зможуть отримати фінансову та технічну підтримку з центрального рівня.

У *Новій Зеландії* всі субнаціональні органи влади повинні прийняти довгострокові плани, у яких викладено витрати та інвестиційні наміри на найближчі десять років. Ці плани розроблено для забезпечення інтегрованості інвестиційних рішень субнаціональних органів та їх зв'язку з бажаними результатами для кожної громади.

Туреччина орієнтується на місцеві потреби через інвестиції на місцевому рівні. Наприклад, у рамках регіональних і галузевих інвестицій одним із механізмів розвитку приватного сектора є класифікація регіонів за шкалою від 1 до 6 відповідно до рівня розвитку, яка використовується як орієнтир для пріоритизації інвестицій та узгодження інвестиційної діяльності з регіональними потребами.

Принцип 2. Упровадження ефективних інструментів для координації між різними рівнями врядування.

Для його імплементації необхідно:

- ✦ *подолання фіскальних, інформаційних або політичних прогалів на різних рівнях управління, що є важливим для ефективного державного інвестування на різних рівнях управління та вимагає значної координації для подолання зазначених прогалів. Співпраця між юрисдикціями та рівнями уряду для створення стратегії дер-*

жавного інвестування є важкою навіть тоді, коли залучені суб'єкти чітко усвідомлюють її необхідність. Перешкодами на шляху до об'єднання урядів можуть ставати транзакційні витрати, конкурентний тиск, обмеження ресурсів, різні пріоритети та побоювання щодо одностороннього розподілу витрат чи вигод від співпраці;

- ✦ *визначення пріоритетів спільного інвестування та мінімізація досягнення перехресних цілей.*

Масштаб державних інвестицій і їх наслідки (позитивні або негативні) можуть вимагати спільних дій для зменшення вартості інвестицій або для впровадження додаткових заходів, необхідних для отримання максимальної віддачі від цих інвестицій. Для вирішення цієї проблеми на національному рівні Рада ОЕСР радить використовувати контракти чи формалізовані угоди між рівнями влади, формалізацію консультацій із субнаціональними урядами при розробці національних планів, а також забезпечити механізми співфінансування між рівнями влади, створити платформи для регулярного міжурядового діалогу й інституціоналізувати діалог національних представників у регіонах з відповідними субнаціональними органами влади. Крім того, доцільно розробити комплексні національні стратегії з чіткими довгостроковими цілями для державних інвестицій на всіх рівнях.

Проблемами, які можуть виникати під час імплементації на практиці принципу 2, можна назвати недооцінку проблеми координації на всіх етапах інвестиційного циклу, запізнилу координацію з іншими рівнями влади в процесі прийняття інвестиційних рішень, необґрунтоване збільшення кількості координаційних органів у процесі прийняття рішень без чіткої доданої вартості від їх діяльності, а також створення великої кількості міжурядових контрактів, якими складно керувати.

Доцільно розглянути досвід Австралії, Австрії, Канади, Франції та Великої Британії в частині імплементації другого принципу Рекомендації ОЕСР.

В *Австралії* Рада урядів Австралії (COAG) є головним форумом для розробки та реалізації міжюрисдикційної політики. До складу Ради входять прем'єр-міністр Австралії (голова), прем'єр-міністри штатів, міністри територій і президент Австралійської асоціації місцевого самоврядування. Через COAG федеральні та субнаціональні уряди схвалили національні керівні принципи державно-приватного партнерства (ДПП), узгодили національну портову стратегію та уклали міжурядові угоди щодо важких транспортних засобів, за-

лізничного та морського транспорту. COAG також отримує регулярні звіти від Infrastructure Australia, офіційного федерального органу, який підтримує загальнонаціональні інвестиції в інфраструктуру та консулює уряди та інших інвестиційних стейкхолдерів.

В Австрії ключовими інструментами для заохочення міжгалузевої координації та багаторічного планування є Інтегровані територіальні стратегії державного інвестування та глибоке розуміння місцевого середовища. З 1971 р. Австрійська конференція з просторового планування (ÖROK) є спільною платформою для координації просторового планування. Вона залучає всі федеральні міністерства, землі та головні асоціації муніципалітетів і соціальних партнерів, а також керує програмами структурних фондів ЄС в Австрії. Її виконавчий орган включає всіх федеральних міністрів і губернаторів земель, президентів Австрійського союзу міст і Австрійського союзу громад, а також радників – президентів соціальних і економічних партнерів. Очолює виконавчий орган федеральний канцлер. Рішення приймаються на основі консенсусу. На адміністративному рівні для виконання завдань і проектів ÖROK були створені тематичні комітети та робочі групи, сформовані з високопосадовців територіальних органів влади та соціально-економічних партнерів.

У Канаді існує два основні інструменти координації: горизонтальний і вертикальний. Провінції зустрічаються між собою, щоб визначити інвестиційні пріоритети, тоді як федеральні гілки уряду представлені в провінціях через такі структури, як регіональні федеральні ради або агентства регіонального розвитку. Їхні інтереси полягають не лише в тому, щоб представляти пріоритети центрального уряду в провінціях, але й у тому, щоб донести преференції провінцій до федеральної влади. У канадській практиці також використовуються тристоронні угоди – офіційні договірні домовленості між федеральними, провінційними та місцевими органами влади для реалізації політики.

У Франції з 1982 р. використовуються договірні угоди на різних рівнях управління – контракти державно-регіонального планування (Contrat de plan État-région CPER), які є важливими інструментами політики регіонального розвитку з точки зору планування, управління та координації. Вони характеризуються широким тематичним охопленням і міжгалузевим характером із застосуванням територіального підходу в різних сферах політики. Спільне прийняття рішень і співфінансування заходів розглядаються як важливий механізм координації. З 2007 р. державно-регіональні договори

планування мають ті самі часові рамки, що й операційні програми ЄС, базуються на спільному територіальному аналізі та мають інтегровані системи моніторингу.

З кінця 2011 р. містобудівна політика **Великої Британії** зосереджена на зростаючій кількості угод City Deal в Англії, які впроваджуються хвилями. Міські угоди – це угоди між урядом і містом, які надають місту можливість: брати на себе відповідальність за рішення, які стосуються їхнього регіону, робити те, що вони вважають найкращим для сприяння розвитку бізнесу, сприяти економічному зростанню та вирішувати, як витратити державні кошти. Ці угоди надають певне «спеціалізоване» делегування відповідальності англійським містам. City Deals вимагає кращої горизонтальної (між департаментами) і вертикальної (між центром і містами) координації та місцевої спроможності.

Принцип 3. Горизонтальна координація між субнаціональними органами влади для забезпечення інвестування у відповідному масштабі.

Ефективна імплементація цього принципу вимагає:

- ✦ *зменшення дублювання нежиттєздатних інвестицій через конкуренцію між юрисдикціями.* Горизонтальна координація (особливо на місцевому рівні) є важливою для заохочення інвестицій з багатьох причин. Невеликий масштаб державних інвестиційних проектів у країнах із високим рівнем адміністративної фрагментації може призвести до нижчої прибутковості державних інвестицій або ж до недостатнього мінімального масштабу для розгляду інвестицій. Відповідно, у цій ситуації необхідно забезпечити відповідні стимули для посилення співпраці між юрисдикціями шляхом злиття або співпраці, наприклад створення спільних органів влади або скоординованості інвестиційних стратегій. Помилкою в такій ситуації є інвестування без урахування інвестицій у сусідні території чи впливу інвестицій на них. Також роботу ускладнює такий механізм горизонтальної співпраці, під час якого дублюються функції наявних органів влади субнаціонального рівня. Ще однією перепорою на шляху до ефективної співпраці є неузгоджені фіскальні стимули;
- ✦ *сприяння економії на масштабах.* Горизонтальна координація має важливе значення для підвищення ефективності шляхом економії масштабу та посилення синергії між політиками сусідніх (або іншим чином пов'язаних) субнаціональних урядів. Інвестування у відповідному масштабі перед-

бачає визначення «функціонального масштабу» для інвестицій, що розглядаються. Функціональна зона – це змінна географія, яка залежить від функції, наприклад шкільні округи, лікарняні служби чи приміська залізниця. Ймовірно, буде легше заохочувати координацію щодо інвестицій у базову інфраструктуру та надання послуг (наприклад, водопостачання, каналізація), а важче – щодо «стратегічних» інвестицій, коли субнаціональні органи влади можуть конкурувати за забезпечення громадських об'єктів, залучення міжурядових грантів, або для залучення приватних інвестицій та кваліфікованих спеціалістів. Для подолання юрисдикційних бар'єрів потрібна здатність бачити та використовувати можливості, зберігаючи при цьому необхідну політичну підтримку;

- ✦ *управління позитивними та негативними впливами між сусідніми регіонами.* Існують певні кількісні докази того, що вигоди від державних інвестицій у сусідніх регіонах можуть бути такими ж важливими або більшими, ніж прямі державні інвестиції в цей регіон. Наприклад, сільська місцевість, розташована поблизу міста, значно виграє від покращення транспортної інфраструктури в міських функціональних зонах. Потенційним рішенням є розробка відповідних систем управління для метрополій, налагодження партнерства між сільськими та міськими територіями, а також функціонування платформ для міжюрисдикційного діалогу та співпраці на всіх рівнях.

Серед прикладів можна навести досвід Європейського Союзу, Франції, Люксембургу та Швейцарії.

У *Європейському Союзі* завдяки інтегрованим територіальним інвестиціям держави-члени можуть поєднувати інвестиції з кількох пріоритетних осей для багатомірного та міжгалузевого втручання. Цільовими територіями є «конкретні міські мікрорайони з багатьма деприваціями на міському, столичному, міському, сільському або міжрегіональному рівнях». Інтегровані територіальні інвестиції спрямовані на реалізацію стратегій на інтегрованому рівні та поєднують фінансування з кількох пріоритетних осей або операційних програм, підвищуючи таким чином гнучкість для держав-членів і спрощуючи фінансування інтегрованих дій.

У *Франції* стратегічні територіальні плани під назвою SCOT (schéma de cohérence territoriale) встановлюють основні орієнтири для організації групи суміжних громад (intercommunalité) на 10-річний

період. Міські плани (plan local d'urbanisme – PLU), місцеві плани міського транспорту та житлові плани мають бути сумісними зі SCOT, щоб бути чинними та виконуватися.

Ряд міст і суміжних муніципалітетів *Люксембургу* підписали офіційні угоди, або ж «Конвенції», з Міністерством просторового планування, які спрямовані на забезпечення більш сталого розвитку шляхом реалізації цілей магістерської програми територіального планування та Люксембурзької інтегрованої концепції транспорту та територіального розвитку.

Швейцарія покладається на три основні механізми сприяння співпраці між регіонами: 1) кантональні конференції; 2) міжкантональні конкордати (угоди); 3) транскордонне співробітництво.

ВИСНОВКИ

Ефективні механізми багаторівневого управління дозволяють країнам максимізувати віддачу від інвестицій для регіонального розвитку. Україна потребуватиме суттєвих державних інвестицій для відновлення після руйнувань, завданих під час російсько-української війни. Власне, ефективність державних інвестицій (на яку, своєю чергою, впливає низка різних аспектів) виступатиме головним мірилом їх успіху. Зважаючи на це, варто зробити такі кроки в напрямку покращення багаторівневої координації державними інвестиціями в Україні для забезпечення їхньої ефективності:

- ✦ надання більших повноважень органам у процесі децентралізації місцевого самоврядування повинне супроводжуватись покращенням вертикальної та горизонтальної координації між рівнями врядування;
- ✦ доцільним є використання у вітчизняній практиці таких інструментів, як координаційні платформи, конференції та форуми – з огляду на те, що координація (як горизонтальна, так і вертикальна) між рівнями врядування в Україні носить здебільшого формальний характер і є слабкою [10]. Водночас недоцільно нарощувати кількісні показники використання таких інструментів лише для створення видимості роботи, значно важливішим є якісний результат їх роботи, тобто налагодження дієвої співпраці між рівнями врядування. Важливим є дотримання балансу між кількістю та якістю застосування зазначених інструментів;
- ✦ налагоджувати співпрацю не лише у форматі взаємодії «зверху-вниз» (з національного рівня стратегію «спускати» на регіональний чи місцевий), але й «знизу-догори», коли побажання органів влади субнаціонального

рівня чи інших стейкхолдерів, їхнє розуміння та бачення регіонального та/або місцевого контексту, потреб тощо реально враховуються на вищому рівні врядування. Це не лише допоможе налагодити довіру між учасниками інвестиційного процесу, але також дозволить розробляти більш якісні та узгоджені документи, як-от стратегії;

- ✦ доцільно враховувати, що багаторівнева координація результується в ефективніших інтегрованих стратегіях, коли враховується вплив інвестицій на різні галузі, їхня синергія;
- ✦ забезпечувати чітке розуміння результатів потенційної співпраці як між рівнями врядування, так і між юрисдикціями чи секторами у процесі здійснення державних інвестицій для зменшення чи усунення побоювань учасників щодо того, що вигоди від співпраці будуть односторонніми або ж одна сторона суттєво програє від такої співпраці, що є перешкодою на шляху до ефективної співпраці та координації між різними рівнями врядування;
- ✦ усувати політизацію інвестиційних стратегій органів влади регіонального та місцевого рівня. У цьому аспекті доцільно перейняти досвід Нової Зеландії, коли приймаються довгострокові плани на найближчі десять років. В умовах кризових ситуацій буває важко скласти план на такий тривалий період і неухильно його дотримуватись, однак варто пам'ятати, що державні інвестиції найчастіше є довгостроковими (наприклад, інвестиції в інфраструктуру) і потребу в таких інвестиціях та кроки з їх здійснення можна визначити та запланувати, водночас уникаючи політичних маніпуляцій. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Results of the OECD-CoR Consultation of Sub-national Governments. Infrastructure planning and investment across levels of government: current challenges and possible solutions. Committee of the Regions of European Union and OECD. *OECD-CoR*. 2020. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/Documents/ECON%20archived%20documents/2015.12.11%20-%20CoR-OECD%20consultation%20infrastructure%20investment.pdf>
2. Cangiano M. Making Public Investment More Efficient. The OECD Senior Budget Officials Meeting. *International Monetary Fund*. 2015. URL: <https://www.slideshare.net/OECD-GOV/making-public-investment-more-efficient-marco-cangiano-imf>
3. Організація економічного співробітництва та розвитку. Багатостороннє співробітництво. *Ми-*

ністерство закордонних справ України. 2023. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobitnictva-ta-rozvitku>

4. Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government (adopted by the OECD Council on March 12, 2014). Directorate for Public Governance and Territorial Development. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf>
5. OECD Regions and Cities at a Glance 2018. *OECD Publishing*. Paris, 2018. 168 p. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/reg_cit_glance-2018-en
6. Rethinking Regional Development Policy-making. OECD Multi-level Governance Studies. *OECD Publishing*. Paris, 2018. 139 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264293014-en>
7. Making Decentralisation Work: a Handbook for Policy-Makers. *OECD Publishing*. Paris, 2019. 203 c. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>
8. Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action. *OECD*. Paris, 2019. 89 c. URL: https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Full_report_Effective_Public_Investment.pdf
9. Нестор О. Ю. Україна в контексті імплементації рекомендації ОЕСР щодо ефективного державного інвестування на всіх рівнях врядування. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 2. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-2-2>
10. Нижник О., Ткачук А., Третяк Ю., Федюк В. Публічне інвестування для регіонального розвитку: спроможності, прогалини і рекомендації. Аналітичний документ для обговорення. 2021. 440 с.

REFERENCES

- Cangiano, M. "Making Public Investment More Efficient. The OECD Senior Budget Officials Meeting". *International Monetary Fund*. 2015. <https://www.slideshare.net/OECD-GOV/making-public-investment-more-efficient-marco-cangiano-imf>
- "Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action". *OECD*. Paris, 2019. https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Full_report_Effective_Public_Investment.pdf
- Making Decentralisation Work: a Handbook for Policy-Makers. Paris: *OECD Publishing*, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>
- Nestor, O. Yu. "Ukraine v konteksti implementatsii rekomendatsii OESR shchodo efektyvnogo derzhavnogo investuvannia na vsikh rivniakh vriadvannia" [Ukraine in the Context of Implementing the OECD Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, no. 2 (2023): 14-21. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-2-2>

Nyzhnyk, O. et al. *Publichne investuvannia dlia rehionalnoho rozvytku: spromozhnosti, prohalyny i rekomendatsii. Analychnyi dokument dlia obhovorenia* [Public Investment for Regional Development: Capacities, Gaps and Recommendations. Analytical Paper for Discussion]. 2021.

“Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku. Bahatoronnie spivrobitnytstvo” [Organization of Economic Cooperation and Development. Multilateral Cooperation]. *Ministerstvo zakordonnykh sprav Ukrainy*. 2023. <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobitnictva-ta-rozvitku>

OECD Regions and Cities at a Glance 2018. Paris: OECD Publishing, 2018.

DOI: http://dx.doi.org/10.1787/reg_cit_glance-2018-en

“Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government (adopted by the OECD Council on March 12, 2014)”. Directorate for Public Governance and Territorial Development. *OECD*. <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf>

“Results of the OECD-CoR Consultation of Sub-national Governments. Infrastructure planning and investment across levels of government: current challenges and possible solutions. Committee of the Regions of European Union and OECD”. *OECD-CoR*. 2020. <https://cor.europa.eu/en/our-work/Documents/ECON%20archived%20documents/2015.12.11%20-%20CoR-OECD%20consultation%20infrastructure%20investment.pdf>

Rethinking Regional Development Policy-making. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264293014-en>