

Список використаних джерел:

1. Водный сектор в Германии: методы и опыт. Bonn-Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Umweltbundesamt. 159 с. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/2754.pdf> (дата звернення: 20.06.2018).
2. Володіна Є. Водні монополії: приватизація чи державна власність? URL: <http://jkgportal.com.ua/ua/publication/one/vodn-monopolji-privatizacija-chi-derzhavna-vlasnst-37997> (дата звернення: 20.06.2018).
3. Государственная водохозяйственная политика во Франции: французский опыт в поддержку международных инициатив. URL: http://www.cawater-info.net/review/pdf/water_france.pdf (дата звернення: 20.06.2018).
4. Доровская Н. Управление водным хозяйством государства: опыт России и стран мира. URL: <http://www.cawater-info.net/review/pdf/dorovskaya.pdf> (дата звернення: 20.06.2018).
5. Игнатьев И. Реформа городского сектора водоснабжения и канализации: материалы информационно-практического семинара. 29-30 сентября 2006 г. Бендеры : НПО "Пеликан"; "Экоспектр"; "Выбор молодых", 2007. 39 с.
6. Качан Н. С. Оцінювання структурної перебудови у водогосподарському комплексі України : дис. ... канд. екон. наук. Рівне, 2016. 224 с.
7. Хільчевський В. К., Забокрицька М. Р., Кравчинський Р. Л., Чунарьов О. В. Основні засади управління якістю водних ресурсів та їхня охорона: навч. посіб. / за ред. В. К. Хільчевського. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2015. 172 с.
8. Рекомендації щодо дорожньої карти розвитку водного сектору в Україні. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Рекомендації-РЕ-щодо-Дорожньої-карти-розвитку-водного-сектору-в-Україні_2011.pdf (дата звернення: 20.06.2018).
9. Струкова В. Д. Управління водними монополіями в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 430–439.
10. Стукалова І. Б., Проваленова Н. В. Зарубежный опыт развития рынка жилищно-коммунальных услуг на основе государственно-частного партнерства. *Вестник НГИЭИ*. 2018. № 1 (80). С. 76–88.
11. Танасів Д. О., Кириша Р. О., Ткачук М. М. Управління водними ресурсами у Франції. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія "Технічні науки"*. 2014. Вип. 1 (65). С. 11–18.
12. Тимофеев В. А., Чуб О. И., Новожилова М. В. Анализ проблем тарифообразования в сфере водоснабжения и водоотведения. *Коммунальное хозяйство міст* : наук.-техн. зб. 2012. № 106. С. 46–56.

Надійшла до редколегії 29.10.2018 р.

УДК 354:332.122

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ПОЄДНАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

Лукашов О. О.,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління,
м. Харків*

Узагальнено закордонний досвід формування більш дієвих і гнучких механізмів державного регулювання стратегічного розвитку регіону шляхом критичного осмислення наявної теорії та висновків з практики. Запропоновано авторське узагальнення управлінських "пасток" та потенційних рішень і механізмів при оптимальному стратегічному розвитку сучасного українського регіону. **Ключові слова:** стратегічний розвиток, координація, державні видатки, багаторівне врядування, децентралізація впливу, публічне врядування.

© Лукашов О. О., 2018

Lukashov O. O.,
Postgraduate Student of Economic policy and Management Department,
KRI NAPA, Kharkiv

**FOREIGN EXPERIENCE
OF DESIGNING EFFECTIVE GOVERNMENTAL REGULATION
OF THE STRATEGIC REGIONAL DEVELOPMENT:
COMBINING THEORY AND PRACTICE**

The paper summarizes foreign experience of designing more effective and flexible mechanisms of governmental regulation of a regional strategic development through a critical reflection of modern existing theory and practice-based conclusions. Relying on this, author's generalization of managerial "traps" and potential solutions and mechanisms with the optimal strategic development of the modern Ukrainian region are proposed.

Key words: strategic development, coordination, state expenditures, multilevel governance, decentralization of influence, public administration

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні розвинені країни мають давні традиції використання різних наборів механізмів для забезпечення якнайефективнішого державного і публічного регулювання і інвестицій у регіональний розвиток. Ці механізми включають, серед іншого, широке використання прагматичних принципів взаємодій з приватним сектором, систем моніторингу та оцінки, визначення умов надання грантів, використання додаткових, окрім традиційних дотацій, фінансових інструментів регіонального розвитку або розробку контрактів для створення партнерських відносин між різними рівнями врядування. Ефективність цих механізмів дуже залежить від контексту. Нижче розглянемо підходи до осмислення таких різноманітних контекстів, виходячи із принципу доцільності державного впливу.

Ступінь розробленості проблеми і аналіз останніх досліджень. Сучасні розвинені країни продемонстрували і демонструють суттєвий прогрес у розвиткові своїх регіонів та у застосуванні багаторівневого управління простором. Чи не найвпливовіші роботи з цього приводу підготовлені експертами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Єврокомісії, Світового банку та ін. Окрім традиційного (для 2000-х і початку 2010-х рр.) державної підтримки розвитку регіону через субвенції та технологічні новації (Світовий банк, МВФ, П. Ромер, П. Кругман, А. Родригез-Поуз, Т. Сапір та ін.), останніми роками приділяється особлива увага поведінковим моделям і поведінковій економіці для стимулювання регіонів (Р. Талер, Дж. Вейнблз) та різноманітним передумовленостям, тобто формально встановленим причинам і відповідним наслідкам (П. Берковіц, Л. Мізель, Дж. П'єнковські, А. Шах та ін.). Таке поєднання напрямів вказує на раніше чинники підтримки регіонів, які були раніше непоміченими українськими вченими, експертами та громадськістю при розробках регіональних стратегій та пропозицій до політиків. Усе це і сформувало належну теоретичну основу для даної статті.

Метою статті є узагальнення управлінських "пасток" та потенційних рішень при оптимальному стратегічному розвитку сучасного регіону на основі закордонного досвіду врахуванням базових умов і впливів на регіон і систему публічного управління ним.

Виклад основного матеріалу. Регіональний розвиток та державні інвестиції за своєю природою є спільною зоною відповідальності, коли задіяні різні сектори та різні рівні врядування – від національного до місцевого. Це передбачає проблеми в публічному управлінні: неналежна координація зусиль як вертикально, так і горизонтально між секторами та рівнями державного

управління може зробити державні інвестиції менш ефективними [12], і така координація є важкою при реалізації.

Нещодавно уряди різних частин світу зосередили свою увагу на інтеграції поведінкових поглядів на процес формування політики, щоб поліпшити державну політику і взагалі виконавчу вертикаль державного управління. Цей аналітичний потік набув актуальності на міжнародній арені: Нобелівська премія 2017 р. була присуджена Р. Талеру за його внесок у поведінкову економіку та її зв'язки з державною політикою [2]. У цій сфері США чи Велика Британія створили департаменти поведінки, тобто команду з розуміння поведінки в уряді. Хоча докази його ефективності ще не є вирішальними, проте існує багато позитивних прикладів у різних сферах політики: захист прав споживачів, освіта, енергетика, навколишнє середовище, фінанси, надання державних послуг, серед інших [11]. Ці дії показують, що політика, заснована на поінформованості щодо поведінки (*behaviourally-informed policies*), стає все більш поширеною та набуває загального прийняття іншими країнами у найближчому майбутньому.

Приймаючи рішення щодо інструментів політики регіонального розвитку, особи, що приймають рішення в публічному управлінні, постійно стикаються з численними проблемами, незважаючи на набуті суттєві напрацювання як в теорії, так і в практиці. Далі буде висвітлено деякі з цих ключових компромісів, з якими стикаються управлінці при проектуванні стратегічного розвитку регіонів.

Нижче узагальнимо і охарактеризуємо основні принципи сучасної політики регіонального розвитку і стратегічного розвитку сучасного регіону, які постають з наскрізних уроків з теорії та практики використання цілих інструментів і механізмів.

1. Принцип *“те, що десь працює, може не працювати в іншому місці”*. У країнах ОЕСР регіональні органи влади значно відрізняються за ступенем автономії, типах своїх обов'язків, сукупному виробничому потенціалі, інституційному потенціалі та ін. Інструменти, що ними використовуються для сприяння регіональному розвитку в різних регіонах, повинні відображати ці особливості та адаптуватися до місцевих умов. Місцеві посадовці, які поєднують політику різних секторів з метою розблокування потенціалу зростання регіонів, мають враховувати на місцевий контекст, тобто місцеві *“екосистеми”* [10]. Таким чином, в цьому рівнянні вже задіяні різні інституційні характеристики, а ступінь децентралізації або автономії регіональних органів управління є однією з них. Розглядаючи децентралізацію видатків, в одному крайньому випадку існують країни, де регіональні органи влади відповідають за понад 60 % загальних державних видатків (Швейцарія, Данія або Канада); на відміну від цього, у Туреччині, Греції чи Португалії видатки регіонів становлять менше 20 % загальних державних видатків. Незалежно від того, чи є вони федеральними або унітарними країнами, регіональна влада також має значну різницю у своїх джерелах надходжень.

Втручання різних суб'єктів та рівнів влади робить політику регіонального розвитку – від розробки до реалізації – особливо складною з точки зору взаємодії та координації. Ступінь співпраці різних зацікавлених сторін залежить, між іншим, від культури та поведінки, коріння в державному секторі, що створює шляхову залежність. Наприклад, північні країни Європи прагнуть співпрацювати більш неформальним способом, аніж країни зі слабкішим рівнем міжособистісної довіри. Контракти, як правило, менш поширені у тих країнах, де ширше поширена взаємна довіра, і це полегшує неформальні взаємні пристосування до змін та зовнішніх шоків [6, с. 52–54].

Окрім інституційної ситуації, ефективність державного регулювання стратегічним розвитком регіону також залежить від ринкових умов та пов'язаних з ними ризиків, які визначають доцільність та ефективність інструментів, що підтримують соціально бажані інвестиції приватних та державних суб'єктів. Ринкові невдачі, які залежать від ступеня взаємодії між іншими факторами, можуть перешкодити ринкам надавати оптимальне за розміром фінансування підприємствам та дієвим громадським організаціям.

Поміж проблем морального ризику та негативних наслідків вибору, різні ринкові неспроможності можуть визначати те, як використовувати інструменти регіональної політики, зокрема контролювати видатки на подолання інформаційних прогалів, витрат на належну перевірку, що виникають унаслідок юридичних вимог, "тонких ринків" тощо [1, с. 108–110]. Ці ринкові неспроможності разом з інвестиціями та потребами бізнесу, які дуже відрізняються по регіонах, частково визначатимуть необхідність і фінансових інструментів в стратегічній підтримці. Наприклад, так звані "тонкі" або "неповні ринки" становлять особливу проблему у віддалених місцях, де працюють лише окремі підприємства та банки (проблема моноцентризму, що також актуальна для сучасної Харківської області), або у вузькоспеціалізованих сегментах ринку. Таким чином, глибоке розуміння поточної ситуації – від виявлення дефіциту доступу до фінансування до конкретних ринкових неспроможностей – є передумовою успішного державного регулювання із використанням фінансових інструментів. Аналогічно національні уряди відіграють вирішальну роль в удосконаленні інституційної структури, яка створює інноваційне або сприятливе для бізнесу середовище, в якому приватні суб'єкти готові інвестувати.

З метою кращої адаптації до різних ситуацій різні країни все більше вивчають асиметричні механізми децентралізації. Це означає, що регіональні органи управління мають різний ступінь відповідальності в залежності від їхнього потенціалу, населення (міські або сільські райони), певні характеристики, такі як місцева ідентичність або географічні характеристики. Хоча це не є новою тенденцією, проте асиметричні форми децентралізації набувають все більшого значення протягом останніх кількох десятиліть [4]. Явна перевага такого диференційованого управління полягає в тому, що це може сприяти послідовному "навчанню через виконання" (learning-by-doing). Тим не менше, асиметричні заходи теж мають свої ризики, такі як створення інституційної складності та слабка підзвітність. Проте ці ризики можуть бути ослаблені за допомогою відповідних інструментів багаторівневим управлінням.

2. Принцип "*здатності передовсім*". Використання різних методів та механізмів як державного управління, так і публічної координації та узгодження пріоритетів при стратегічному розвитку регіону вимагає наявності певних спроможностей (здатностей) на різних рівнях врядування, і особливо це важливо при економічному розвитку і залученні інвестицій. Розрив "пропускну" спроможності" на всіх рівнях державного управління, особливо на регіональному рівні, справді є дуже актуальним управлінським завданням. Брак технічних можливостей, який часто пов'язаний з блокуванням комунікацій та ініціативи або дублюванням відповідальності та стає своєрідним адміністративним тягарем, поміж іншого, призводить до неефективних громадських дій та неефективних державних видатків. Це впливає на регіональне зростання, пом'якшення міжрегіональної нерівності та поліпшення соціальних та екологічних умов.

Приділення більшої уваги і часу на нарощування потенціалу – як на регіональному, так і на національному та наднаціональному рівнях – це перший крок до досягнення бажаних результатів. Щоб ефективно вдосконалити практику розробки політики розвитку, цей процес необхідно доповнити передачею відповідних фінансових ресурсів. Ось чому, наприклад, Канада у 1980-х рр. переорієнтувала свою політику регіонального розвитку: регіональний розвиток більше не полягав у зменшенні диспропорцій між регіонами-лідерами та аутсайдерами, а надає можливість регіонам, що стикаються з особливими труднощами, реалізувати свій потенціал через розвитку активів, а не концентрувати увагу на потребах [7].

Проблему спроможності можна побачити в оцінці 216 програм щодо структурних умов, що проводяться МВФ: у той час як загальна відповідність досягає 54 %, це середнє значення зменшується до менш ніж однієї третини за умов, що пов'язано зі структурними реформами у країнах [8]. Проблеми з нарощуванням спроможностей виникають навіть у США. У Південній Африці регіональні органи влади і особливо муніципалітети постійно стикаються зі своєю обмеженістю управляти умовними грантовими програмами за рахунок недостатніх видатків [9], а Греція стала прикладом труднощів у здійсненні державних бюджетних реформ [Там само], вже досягши рівня розвиненої країни.

Розвиток потенціалу також є процесом “навчання через роботу”, в якому наддержавні, національні та регіональні учасники вчать через спільну взаємодію. Прикладом є контракти, які дозволяють вести діалог та розбудовувати потенціал на всіх рівнях влади. Розуміння того, що потужності вбудовані у щоденну практику, є причиною обмеження надмірних адміністративних процедур та постійних змін у правилах. Дійсно, уряди можуть навчитися, повторюючи взаємодію. Це також створює основу для більшої автономії регіональній владі шляхом пом'якшення правил і процедур та поширення моніторингових і оціночних процедур. Однак цей “процес навчання через роботу” повинен йти поруч з диференційованою та цілеспрямованою діяльністю з нарощування потенціалу та технічної допомоги. Міжнародний досвід свідчить, наприклад, що для збільшення залучення фінансових інструментів необхідна технічна допомога, а для цього процесу знадобитися диференційований підхід до конкретного націлювання на різні потреби різних типів регіонів.

3. Принцип “простота для виконавців без ускладнень”. Велика занепокоєння при обговоренні інструментів політики регіонального розвитку викликає виконання нормативних процедур, що стають тягарем на адміністрації та керівників проектів. Складність адміністративних процедур чітко визначена як одна з основних перешкод для політики регіонального розвитку у цілому. Ключовим питанням є збалансування підзвітності та фідучіарних вимог, що пов'язані з державними видатками, зі спроможністю регіональної влади ефективно витрачати бюджети, зокрема – процедури щодо використання державних субвенцій та коштів ДФРР в Україні, які регулюються доволі складним законодавством і вимагають від обласної державної адміністрації великої дисципліни та послідовності.

Як правило, неефективно включати велику кількість умов, спрямованих на усунення недоліків при виконанні та на обмеження потужності [9]. Завчасні (*ex ante*) умови часто вимагають додаткового навантаження та витрат; якщо існує забагато умов, то їхня реалізація стає неефективною. Отже, важливим є компроміс між обсягом і деталізацією умов, а також спроможністю

регіону їх досягати. Крім того, надмірна кількість умов у договірних угодах може зробити контракти неможливими; натомість шляхом зміцнення довіри між сторонами контракти можуть зосереджуватися на різних способах забезпечення їх дотримання, зокрема звітність. Міжнародний досвід вказує, що чи не єдиним принципом у вирішенні цього є полегшення і простота процедур. Простота полягає у більшій гнучкості при адаптації програм до конкретних місцевих умов та потреб розвитку [3], висуваючи вимогу до більшої збалансованості при досягненні довгострокових цілей. Хороший рівень гнучкості дозволяє перепрограмувати дії за необхідності, зберігаючи довгостроковий підхід і уникаючи адміністративного тягаря та невизначеності через безперервні зміни.

Отже, простота також означає збереження правил гри. Коли регіональна влада має справу з постійними змінами, то адміністративні процедури можуть швидко стати надмірними, особливо для регіональної виконавчої влади з низькими можливостями (кадри, технічні ресурси). Тому стабільність може бути джерелом простоти, зокрема, коли правила для програмування та керування політиками є складними.

Простота також є керівним принципом при розробці рамок продуктивності. Надмірне число показників буди непродуктивним для заохочення кращих результатів. Відтак, ключовим завданням є пошук правильного балансу показників для усунення компромісу між простотою та повнотою оцінки. Це особливо стосується невеликих регіонів і їхніх адміністрацій, непропорційно впливаючи на поточні адміністративні процеси [9]. Простота також визначається як ключовий фактор успіху при розгляді поведінки, висуваючи вимоги щодо більшої чіткості, лаконічності та зручності задля мінімізації помилок. Так, візуалізація вказівок може бути більш ефективною, аніж написані довгі інструкції.

4. *Принцип "обережне використання правил"*. Протягом останніх 5–10 років застосування результатів наукових досліджень у сфері поведінкового врядування задля підвищення ефективності, ефективності та дотримання політики та програм привернуло увагу урядів та державних установ. Хоча його використання в політиці регіонального розвитку і зокрема стратегічного розвитку регіону, не було глибоко досліджено, поведінкова наука пропонує низку ідей та інструментів, які варто розглянути при розробці політики регіонального розвитку. Це можна зробити, "підштовхуючи" цілі організації через певних людей всередині них, а також через відповідні адміністративні процедури. "Підштовхування" людей, що відповідають за розробку та реалізацію політики регіонального розвитку, дуже належить до тих зусиль, що можуть бути зроблені для зміни своєї поведінки шляхом впливу на прийняття рішень щодо них, а не на заходи, які спрямовані на відповідність вимогам.

Зрозуміло, що політика, у якій беруть участь відразу декілька організацій різного рівня і різної підпорядкованості, прикладом якої і є політика регіонального розвитку, ускладнюється тими викликами, що стоять перед цими організаціями. Довгостроковий горизонт, який притаманний стратегічному розвитку регіону, також є дуже важливим фактором, що спричинює і підтримує деякі важливі тенденції в межах регіону. Всі ці проблеми можна побачити через поведінкові лінзи: поведінкові уявлення можуть пояснити заперечення, пов'язані з проблемами комунікацій, проблемами залучення, першочерговою невідповідністю, недоліками фінансування або неправильним розподілом коштів та ін. Ключовий крок вперед у розробці політики регіонального розвитку

полягає в оцінці та реагуванні на ці упередження шляхом інтегрування можливих рішень, передбачених теорією поведінки, при прийнятті рішень щодо того, хто цим опікується, які заходи щодо фінансування плануються, та на що призначено це фінансування.

Деякі з ключових аспектів, в яких поведінкові уявлення можна враховувати при проектуванні розвитку українського регіону, наступні:

1. Повніше використання коштів та ретельніший відбір проектів. Йдеться про покращення організаційного або “групового прийняття рішень” може значно покращити розподіл коштів проекту, наприклад, шляхом факторингу упереджень, пов’язаних з недооцінкою ресурсних потреб. У той же час розуміння поведінки може допомогти покращити ефективність та прозорість використання коштів [7], використовуючи чесні процедури для вибору проектів та належних процесів.

2. Покращення координації та співпраці між учасниками. Так, поведінкові уявлення можуть запропонувати методи, які покращують зв’язок між сторонами та сприяють залученню зацікавлених сторін.

3. Спрощення процедур: розуміння поведінки виявилось успішним інструментом у тих сферах, де традиційні форми регулювання вже не є ефективними. Принципи висунення можуть бути застосовані під час державного регулювання, маючи на меті спрощення процесів в організації, наприклад, стосовно державних закупівель, співфінансування розвиткових проектів (на кшталт ДФРР) та ін.

4. Підвищення продуктивності праці. Поведінкові уявлення можуть сприяти кращому розумінню використання винагород або стимулів у організаціях, структурування винагород та оцінку ефективності відповідно до очікуваних результатів.

Усе це дозволяє запропонувати в узагальненому й стислому вигляді управлінські “пастки” та потенційні рішення і механізми при оптимальному стратегічному розвитку сучасного регіону (таблиця).

Висновки. Для більш ефективної політики регіонального розвитку потрібна гнучка і адаптивна “архітектура управління”, яка поєднує в собі різні інструменти, що орієнтовані на результат, і які полегшують управління різними компромісами, з якими стикаються політики: як забезпечити достатню гнучкість інструментів політики регіонального розвитку, а також забезпечити стабільність політики та підзвітність? Щоб керувати цими операціями та розробляти інноваційні підходи до політики, необхідно поєднати останні події в економічній теорії з практичним досвідом країни. Для цього у статті узагальнено кращий сучасний досвід державної підтримки через різні інструменти. Особливий акцент зроблений на поведінкових моделях в регіональному управлінні. Вважаємо за доцільне враховувати такі принципи, як “простота для виконавців без ускладнень”, “здатності передовсім”, “те, що десь працює, може не працювати в іншому місці” і “обережне використання правил” у процесі розробки і реалізації державної політики регіонального розвитку і, зокрема, формування стратегічного курсу українських регіонів вже у найближчій перспективі від 2020 р. і далі.

Перспективи подальших досліджень ми бачимо у пошуку і обґрунтуванні параметрів і логіки побудови теоретичної моделі українського “регіону, який навчається” (the learning region), яка би враховувала і поведінкові фактори, і рефлексію управлінської системи на зовнішні (світові, національні) тренди і загрози та ін.

Узагальнення управлінських “пасток” та потенційних рішень і механізмів при оптимальному стратегічному розвитку сучасного регіону

Типові управлінські “пастки”	Можливі рішення та механізми державного регулювання
Принцип “те, що десь працює, може не працювати в іншому місці”	
<ul style="list-style-type: none"> - Застосування універсальних інструментів, переоцінюючи необхідність підзвітності; - Розробка політику регіонального розвитку без враховування таких характеристик регіону, як: ступінь децентралізації / автономія регіональної влади, рівень продуктивності праці, ступінь корупції, проблеми у спроможностях та ін.; - Недооцінка ролі ринкових та інституційних умов під час вибору інструментів підтримки 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення гнучкості розробки політики для адаптації до різних контекстів - Врахування контексту, щоб встановити належні порівняння і рекомендації при визначенні цілі; - Врахування і розробка асиметричних рішень з диференційованими цільовими і якірними проектами; - Забезпечення певної гнучкості програм для конкретних місцевих обставини; - Врахування якості управління та підтримку, яка необхідна для конкретного контексту і кращих результатів
Принцип “здатності передовсім”	
<ul style="list-style-type: none"> - Ігнорування здатностей, що складаються з більш ніж просто навичок та вмінь, а саме - фінансових та інституційних; - Надання повної свободи і відповідальності за розробку та впровадження політики регіонального розвитку регіональним органам влади, яким властиві суттєві відмінності у можливостях між собою; - Ігнорування того, що формування здатностей і компетенцій є процесом “навчання через виконання”, де регіональні органи вчать відразу на практиці; - Припущення, що низька продуктивність обумовлена мотиваційною проблемами в мотивації, тоді як це часто пов'язано з браком здатностей 	<ul style="list-style-type: none"> - Приділення більше часу на створення можливостей та повніше використання технічної допомоги; - Регулярна взаємодія з регіональними органами влади (за однаковими правил) задля формування здатностей на практиці; - Використання диференційованого підходу до створення можливостей для кращої реакції на різні потреби та різні типи регіонів
Принцип “простота для виконавців без ускладнень”	
<ul style="list-style-type: none"> - Застосування детальних правил та процедур для полегшення підзвітності; - Надмірне використання технічної мови для спілкування; - Занадто часта зміна правил, інструкцій та законодавства з реалізації регіональної політики регіональною владою 	<ul style="list-style-type: none"> - Порівняння адміністративного тягаря з очікуваними перевагами від регіональної політики для уникнення надмірної кількості керівних документів; - Використання для спілкування простої мови та символів; - Зміцнення діалогу та довіри для узгодження пріоритетів; - Підтримка стабільності правил та правил протягом тривалого періоду часу для полегшення відповідності; - Розробка простих рамкових умов у роботі, зменшивши кількість контрольних показники; - Координація вимог до звітування і частоти подання за галузями і програмами
Принцип “обережне використання правил”	
<ul style="list-style-type: none"> - Ігнорування найпоширеніших упереджень при розробці умов, договорів, рамок роботи та ін. (наприклад, відхилення від ризику, когнітивні упередження, ігнорування або неврахування відповідної інформації чи можливостей та ін.); - Недооцінка складності від інтересів різних організацій та їхнього різного профілю у політиці регіонального розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка механізмів зменшення упереджень, які можуть пояснити проблеми зі спілкуванням, проблеми з участю; - Обов'язкове визначення питань, які можуть визначати поведінкові стереотипи у політиці регіонального розвитку - Заохочення групових рішень - Використання поведінкової статистики; - Використання винагороди або стимулів

* Складено автором на основі [13, с. 46–48].

Список використаних джерел:

1. Дунаєв І. В. Публічна регіональна економічна політика в Україні: формування механізмів модернізації : монографія. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2017. 296 с.
2. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Москва : Эксмо, 2017. 368 с.
3. A strong cohesion policy for Europe and citizens / Euro Cities; EURO CITIES policy paper on cohesion policy post-2020. URL: <http://nws.eurocities.eu/mediashell/media/eurocitiespolicypaperoncohesionpolicypost2020final.pdf> (дата звернення: 01.10.2018).
4. Allain-Dupre D. Assigning Responsibilities across Levels of Government: Trends, Challenges and Guiding Principles for Policy-Makers. *OECD Working Paper on Fiscal Federalism*. Paris : OECD, 2018. 105 p.
5. Bradford N. Canadian regional development policy: Flexible governance and adaptive implementation. Paris : OECD, 2017. 32 p.
6. Brousseau E. Contract as reference points: A new approach to contracting and its implication for relationships among levels of government. *Background paper prepared for the seminar "Multi-level governance for regional economic development: a focus on flexibility and adaptability"*. Paris : OECD, 2017. 23 January. 144 p.
7. Dunayev I. Moving Regional Economic Policy Modernization Ahead: Systems Basis for Organizational and Deblocking Mechanisms in Present-day Ukraine. *Regional Science Inquiry*. 2017. Vol. IX. No. 1. P. 21–39.
8. Independent Evaluation Office. Structural Conditionality in IMF-Supported Programs. *Independent Evaluation Office, International Monetary Fund; Evaluation Report*. Washington DC : IMF, 2007. 30 p. URL: http://www.ieso-imf.org/ieo/files/completedevaluations/01032008SC_main_report.pdf (дата звернення: 01.10.2018).
9. Mizell L. Conditionality in practice: Emerging lessons for public investment. *Background paper prepared for the seminar "Conditionalities for More Effective Public Investment"*. Paris : OECD Publ., 2017. 57 p. URL: https://www.oecd.org/cfe/regional-policy/Mizell_Conditionalities_Emerging-lessons-for-public-investment.pdf (дата звернення: 01.10.2018).
10. OECD Regional Outlook 2011: Building Resilient Regions for Stronger Economies. OECD. Paris : OECD Publishing, 2011. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264120983-en> (дата звернення: 01.10.2018).
11. OECD. Economic Policy Reforms 2017: Going for Growth. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/growth-2017-en> (дата звернення: 01.10.2018).
12. OECD. Recommendation of the Council on Effective Public Investment Across Levels of Government. *OECD Better Policies for Better Lives*. Paris : OECD Publ., 2014. URL: www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf (дата звернення: 01.10.2018).
13. OECD. Rethinking regional development policy making. OECD. Paris : OECD, 2018. 142 с. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264293014-en.pdf?expires=1539075465&id=id&accname=guest&checksum=F38D14BE97323D4878BC0359CBF73637> (дата звернення: 01.10.2018).

Надійшла до редакції 29.10.2018 р.