



Менеджмент

УДК 005.21:[351.862.4:332.14]

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20485559>

**Впровадження системи стратегічного управління для підвищення
результативності державної політики розвитку територій**

Чечель Олег Миколайович,

доктор наук з державного управління, доцент,
начальник відділу досліджень публічного управління
державними резервами України
Українського державного науково-дослідного інституту «Ресурс»
Державного агентства з управління резервами України,
Україна, м. Київ, вул. Казимира Малевича, 84, 03150,
<https://orcid.org/0000-0002-5092-9593>

Прийнято: 08.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. У сучасних умовах децентралізації, посилення регіональних диспропорцій, воєнних викликів та обмеженості ресурсів особливої актуальності набуває питання підвищення результативності державної політики розвитку територій. Ефективне стратегічне управління стає необхідною умовою забезпечення збалансованого територіального розвитку, підвищення інституційної спроможності громад та формування стійких механізмів відновлення й довгострокового соціально-економічного зростання. У статті комплексно досліджено роль стратегічного управління у підвищенні результативності державної політики розвитку територій в умовах децентралізації, воєнних викликів та зростаючої соціально-економічної нестабільності. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління територіями



втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до інтегрованих стратегічних моделей, орієнтованих на довгострокові результати. На основі аналізу сучасних наукових підходів визначено основні моделі та ключові інструменти стратегічного управління, що застосовуються у публічному секторі. Особливу увагу приділено інструментам стратегічного планування, інвестиційного портфельного підходу, цифровізації управлінських процесів, фінансової інфраструктури та механізмам міжвідомчої координації. Оцінено їхній вплив на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, прозорість публічного управління, результативність державної політики та здатність органів державної влади забезпечувати збалансований територій.

На основі проведеного дослідження розроблено авторську модель впровадження системи стратегічного управління, що включає взаємопов'язані аналітичний, інституційний, інвестиційно-фінансовий, цифровий і соціально-екологічний блоки. Доведено, що їх інтеграція створює передумови для формування цілісної системи управління, спрямованої на оптимізацію використання ресурсів, підвищення інституційної спроможності громад та забезпечення стійкого розвитку. Особливу увагу приділено необхідності цифрової трансформації процесу управління, розвитку партнерських взаємовідносин і моніторингу результативності державного управління.

Запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення державної регіональної політики, підвищення її результативності та формування стійких і конкурентоспроможних територій у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: територіальний розвиток; державна політика; децентралізація; стратегічне планування; сталий розвиток; публічне управління.



Implementation of a strategic management system to increase the effectiveness of the state policy for territorial development

Oleh Chechel,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Research of Public Administration

of the State Reserves of Ukraine,

Ukrainian State Scientific Research Institute «Resource»

of the State Agency for Reserves Administration of Ukraine

Ukraine, Kyiv, Kazymyr Malevich St., 84, 03150,

<https://orcid.org/0000-0002-5092-9593>

Abstract. In the current conditions of decentralization, increasing regional disparities, military challenges and limited resources, the issue of increasing the effectiveness of state policy for the development of territories becomes particularly relevant. Effective strategic management becomes a necessary condition for ensuring balanced territorial development, increasing the institutional capacity of communities and forming sustainable mechanisms for recovery and long-term socio-economic growth. The article comprehensively examines the role of strategic management in increasing the effectiveness of state policy for the development of territories in the context of decentralization, military challenges and growing socio-economic instability. It is substantiated that traditional approaches to territorial management are losing their effectiveness, which necessitates the transition to integrated strategic models focused on long-term results. Based on the analysis of modern scientific approaches, the main models and key tools of strategic management used in the public sector are identified. Special attention is paid to the tools of strategic planning, investment portfolio approach, digitalization of management processes, financial infrastructure and mechanisms of interdepartmental coordination. Their impact on increasing the effectiveness of managerial decision-making, transparency of public



administration, the effectiveness of state policy and the ability of state authorities to ensure balanced territorial development is assessed.

Based on the conducted research, an author's model for implementing a strategic management system was developed, which includes interconnected analytical, institutional, investment and financial, digital and socio-ecological blocks. It is proven that their integration creates the prerequisites for the formation of a holistic management system aimed at optimizing the use of resources, increasing the institutional capacity of communities and ensuring sustainable development. Particular attention is paid to the need for digital transformation of the management process, the development of partnership relations and monitoring the effectiveness of public administration.

The proposed practical recommendations can be used by state authorities and local governments to improve state regional policy, increase its effectiveness and form sustainable and competitive territories in the long term.

Keywords: territorial development; state policy; decentralization; strategic planning; sustainable development; public administration.

Постановка проблеми. У сучасних умовах децентралізації, глибоких соціально-економічних трансформацій і зростаючої турбулентності зовнішнього середовища питання ефективності державної політики розвитку територій набуває особливої актуальності. Територіальні громади, міста та регіони перебувають у ситуації постійної адаптації до швидких змін у демографічній структурі, економічній активності, рівні безпеки, стані інфраструктури, технологічних інноваціях і потребах населення. У таких умовах традиційні підходи до управління територіальним розвитком, що спираються переважно на адміністративно-командні механізми або короткострокове планування, виявляються недостатніми та не забезпечують досягнення довгострокових стратегічних цілей. Це зумовлює необхідність упровадження сучасної системи стратегічного управління, яка дозволяє формувати цілісну політику розвитку,



координувати дії всіх суб'єктів публічної влади, вибудовувати стійкі партнерські зв'язки та системно управляти ресурсами територій.

Актуальність теми зумовлена також і тим, що в Україні після реформ децентралізації значно зросла відповідальність територіальних громад за стратегічне планування та організацію місцевого розвитку. Нова інституційна архітектура публічного управління передбачає не лише розширення повноважень громад, а й підвищення вимог до їхньої управлінської спроможності, стратегічної компетентності та здатності приймати рішення, орієнтовані на довгостроковий ефект. Проте практичний досвід свідчить, що значна частина територій і надалі стикається з проблемами фрагментованості управлінських рішень, недостатнього аналізу середовища, слабого інституційного забезпечення реалізації стратегій, неузгодженості міждержавних і місцевих політик, а також браку ефективних інструментів моніторингу й оцінювання результативності державної політики.

Виклики, що постали перед державою в умовах війни, ще гостріше актуалізували потребу у функціонуванні цілісної системи стратегічного управління розвитком територій. Відновлення інфраструктури, оптимальне використання обмежених ресурсів, забезпечення соціальної стійкості громад, підтримка підприємництва, залучення інвестицій та формування умов для повернення населення потребують узгоджених рішень і продуманих стратегічних пріоритетів. Нестача системного підходу до визначення напрямів розвитку призводить до неефективного використання бюджетних коштів, дублювання функцій різними інституціями, невідповідності інвестиційних проєктів фактичним потребам громад та зниження рівня довіри до органів державної влади. Саме тому формування ефективної системи стратегічного управління є ключовою умовою підвищення результативності державної політики у сфері територіального розвитку.

Сучасна система публічного управління потребує переходу від реактивного, ситуативного ухвалення рішень до проактивної моделі, заснованої



на передбаченні майбутніх тенденцій і довгостроковому стратегічному плануванні. У цьому контексті стратегічне управління виступає не лише інструментом організаційного планування, а й концептуальною рамкою, яка забезпечує взаємоузгодженість державної політики на різних рівнях влади, орієнтує її на досягнення конкретних результатів і підвищує прозорість процесів ухвалення управлінських рішень. Досвід країн Європейського Союзу, США, Канади, Сінгапуру демонструє, що впровадження стратегічних підходів у державну політику сприяє створенню більш ефективних моделей управління територіями, зменшенню регіональних диспропорцій і підвищенню конкурентоспроможності територіальних одиниць.

Однак в Україні все ще відсутня належна інтеграція стратегічного управління у вертикаль публічної влади. Існують розриви між національними стратегіями та регіональними програмами розвитку; недосконалість правових механізмів координації; слабка аналітична база для ухвалення рішень; недостатня взаємодія між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянським суспільством. Відповідно, ключовим завданням є розроблення концептуальної моделі впровадження системи стратегічного управління, яка включала б інституційні, процедурні й технологічні компоненти, забезпечувала ефективне управління ресурсами та дозволяла територіям реалізовувати власний потенціал розвитку.

Отже, актуальність дослідження полягає в тому, що стратегічне управління вже не є факультативним елементом публічного управління, а стає необхідною умовою для формування результативної державної політики та побудови стійких і спроможних територіальних громад. Упровадження повноцінної системи стратегічного управління є важливим кроком до модернізації державного управління, підвищення якості надання публічних послуг, посилення економічного потенціалу регіонів і забезпечення сталого розвитку держави в цілому.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження стратегічного управління у державну політику розвитку територій привертає дедалі більшу увагу дослідників, оскільки сучасні соціально-економічні процеси вимагають від держави здатності формувати довгострокові орієнтири розвитку та ефективно управляти ресурсами територіальних систем. Аналіз наукових джерел дає змогу виділити кілька ключових напрямів, у межах яких формується сучасний дискурс стратегічного управління розвитком територій: ефективність державної регіональної політики, стратегічне планування та інвестиційне управління, роль цифрових технологій, соціальна інфраструктура як фактор розвитку, інституційні механізми координації, а також інтеграція підходів сталого розвитку.

У дослідженнях Gavkalova, Avedyan, та ін. [1] акцентовано увагу на тому, що результативність розвитку територій значною мірою визначається ефективністю державної регіональної політики. Автори підкреслюють взаємозв'язок між стратегічними управлінськими рішеннями та економічною, соціальною й інституційною спроможністю територій. Вони наголошують на тому, що відсутність належного стратегічного підходу призводить до неузгодженості між державними та місцевими ініціативами, що негативно впливає на розвиток громад і регіонів. У цьому контексті стратегічне управління визначається як основа побудови системної державної політики.

Важливий внесок у дослідження стратегічного розвитку територій належить Teslia, Yehorchenkova, та ін. [2], які пропонують мультипроектний підхід до формування інвестиційних портфелів для відновлення територій. Їхня робота підкреслює важливість стратегічного інвестування та системної координації проектів, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси держави та міжнародної підтримки. Модель стратегічних інвестиційних пакетів, запропонована авторами, формує підґрунтя для розуміння того, як стратегічне управління може забезпечити комплексний розвиток територій.



У науковій праці Vorodina та співавторів [3] розглядається цифровізація як ключовий чинник сталого розвитку та територіального планування. Автори доводять, що сучасні цифрові технології забезпечують вищу ефективність управлінських процесів, покращують доступ до даних, сприяють прогнозуванню та оптимізації рішень. У контексті стратегічного управління цифровізація виступає не лише технічним інструментом, а й структурним елементом модернізації системи державного управління.

Питання фінансової інфраструктури розвитку територій досліджують Jigeer, Koroleva & Lin [4]. Ними обґрунтовано, що стале фінансове забезпечення та інституційні механізми управління бюджетними потоками є критичними чинниками для реалізації стратегічних планів розвитку. Ефективність державної політики багато в чому залежить від того, наскільки фінансова система регіону здатна підтримувати реалізацію стратегічних цілей.

Науковці Gavkalova, Syromolot & Lukashev [5] наголошують на ролі публічного управління у формуванні та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територій. Вони підкреслюють, що сучасна державна політика має орієнтуватися на результативність, а не на процес, що робить стратегічне управління основним механізмом підвищення ефективності державних рішень. Автори звертають увагу на необхідність координації між рівнями влади, що є критично важливим для успішної реалізації стратегічних документів.

Соціально-екологічні аспекти розвитку територій детально розкрито в роботі Serohin, Serohina, та ін. [6]. Їхній аналіз підкреслює, що потенціал територіальних громад формується не лише економічними чинниками, а й соціальною активністю, рівнем громадської участі та екологічною відповідальністю. Вони роблять висновок, що сталий розвиток неможливий без інтеграції соціального виміру в стратегічне управління.

До теми стратегічного планування територій безпосередньо звертаються Tarasenko, Tsyklauri, та ін. [7], які аналізують методологічні засади та практичні інструменти формування стратегій сталого розвитку. Автори доводять, що



стратегічне планування є центральним елементом державної політики, оскільки дозволяє об'єднати інтереси різних стейкхолдерів і забезпечити комплексний підхід до розвитку.

У дослідженні Komarova, Lonska, та ін. [8] розглядаються соціально-економічні взаємодії як фактор територіального розвитку. Автори демонструють, що ефективність стратегічного управління залежить від якості кооперації між різними акторами та інтеграції локальних ресурсів у єдину систему розвитку.

Інший важливий напрям - соціальна інфраструктура як основа сталого розвитку територій. Iurchenko & Iurchenko [9] наголошують, що рівень соціальної інфраструктури визначає якість життя населення і впливає на здатність територій реалізовувати стратегічні пріоритети. У цьому контексті стратегічне управління має забезпечувати збалансований розвиток соціальних, економічних і просторових компонентів.

Vobrovska, Durman, та ін. [10] зосереджуються на управлінських рішеннях, які сприяють підтримці соціально-економічного розвитку територій. Вони підкреслюють, що управлінські інструменти мають бути системно пов'язані зі стратегічними цілями, а реалізація політики повинна супроводжуватися механізмами оцінки результативності.

Важливою у контексті європейського досвіду є робота Akimova, Khomiuk, та ін. [11], яка показує, що планування розвитку територій у країнах ЄС базується на принципах інтегрованості, субсидіарності та партнерства. Це дозволяє забезпечити координацію між рівнями влади та досягти високої результативності стратегічної політики.

Нарешті, Osaulenko, Bondaruk & Momotiuk [12] звертають увагу на вплив бюджетної децентралізації на державне регулювання розвитку територій. Їхні висновки свідчать, що фінансова автономія створює передумови для стратегічного управління, але потребує високої управлінської спроможності на місцях.



Узагальнюючи, сучасні дослідження демонструють, що стратегічне управління є ключовим інструментом формування результативної державної політики розвитку територій. Воно забезпечує системність, узгодженість, прогнозованість і орієнтацію на довгостроковий ефект, що є критично важливим у складних соціально-економічних умовах.

Постановка завдання

Метою дослідження є визначення ролі системи стратегічного управління у підвищенні результативності державної політики розвитку територій.

Досягнення поставленої мети можливе за рахунок вирішення наступних завдань:

- проаналізувати існуючі підходи до стратегічного управління у сфері розвитку територій;
- оцінити, які інструменти стратегічного управління найбільше впливають на результативність державної політики;
- запропонувати модель впровадження системи стратегічного управління та сформулювати практичні рекомендації для органів державної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком територій формуються під впливом комплексних економічних, соціальних, технологічних та інституційних змін, які вимагають від органів публічної влади більш системного та довгострокового бачення управлінських процесів. Аналіз наукових джерел свідчить, що стратегічне управління у сфері територіального розвитку ґрунтується на принципах плановості, узгодженості, комплексності, участі зацікавлених сторін та орієнтації на результат.

Одним із ключових підходів є формування стратегічної регіональної політики, про яку пишуть Gavkalova, Avedyan, та ін. [1]. Автори наголошують, що стратегічне управління має забезпечувати взаємозв'язок між цілями



державної політики та потребами територіальних громад. Вони підкреслюють важливість переходу від фрагментарного регіонального планування до системного стратегічного підходу, де стратегія стає не лише документом, а й інструментом реального управління розвитком територій. Такий підхід базується на розумінні соціально-економічного потенціалу регіону та його конкурентних переваг.

Інший вагомий напрям - це стратегічне інвестиційне планування, представлене у роботі Teslia, Yehorchenkova, та ін. [2]. Їхній мультипроектний підхід передбачає формування портфелів інвестиційних проєктів, орієнтованих на відновлення та розвиток територій. У межах стратегічного управління цей підхід дозволяє вибудовувати пріоритети, оцінювати ризики та планувати розвиток територій через цільові інвестиційні пакети. Таким чином, він створює основу для управління територіальним розвитком, орієнтованим на результативність і ефективне використання ресурсів.

Суттєву роль у стратегічному управлінні відіграє цифровізація територіального управління. Vorodina та співавтори [3] підкреслюють, що цифрові технології формують новий підхід до планування та контролю розвитку територій. Цифрові платформи, геоінформаційні системи, електронні реєстри та аналітичні інструменти забезпечують прозорість процесів, точність прогнозування та своєчасність управлінських рішень. Стратегічне управління у цифровому середовищі дозволяє регіонам підвищувати стійкість, своєчасно реагувати на загрози та ефективно реалізовувати політику сталого розвитку.

Фінансовий аспект стратегічного управління відображено у роботі Jigeer, Koroleva & Lin [4]. Дослідники підкреслюють, що дієва фінансова інфраструктура - це фундамент для реалізації стратегічних планів розвитку територій. Підхід, орієнтований на стратегічне бюджетування, дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси між пріоритетними напрямками та підсилює практичну реалізацію стратегічних документів.



Важливою складовою стратегічного управління є роль публічної влади в координації регіонального розвитку. Gavkalova, Syromolot & Lukashev [5] наголошують, що держава повинна не лише визначати стратегічні пріоритети, а й забезпечувати механізми їх реалізації, включаючи міжвідомчу координацію, партнерство з бізнесом і громадянським суспільством, а також регулярну оцінку результатів. Такий підхід формує нову культуру управління, орієнтовану на досягнення конкретних показників розвитку.

Соціально-екологічні аспекти стратегічного управління розглядають Serohin, Serohina, та ін. [6]. Вони акцентують, що потенціал територіальних громад визначає здатність до сталого розвитку, а отже стратегічне управління має включати не лише економічні, а й соціальні, екологічні та просторові критерії. Це формує комплексний підхід до територіального розвитку, де громада стає ключовим суб'єктом управління.

Методологію стратегічного планування у контексті сталого розвитку аналізують Tarasenko, Tsyklauri, та ін. [7]. Вони пропонують інтегрований підхід, що поєднує довгострокове бачення, оцінку ресурсного потенціалу та участь стейкхолдерів. Такий підхід забезпечує синергію між різними сферами - економікою, соціальною політикою, інфраструктурою та екологією.

Підхід, орієнтований на соціально-економічні взаємодії, представлений у роботі Komarova, Lonska, та ін. [8]. Автори наголошують, що розвиток територій залежить від здатності інтегрувати локальні ресурси у ширші регіональні та національні системи розвитку. Це акцентує додаткову увагу на стратегічних партнерствах і горизонтальній взаємодії.

Соціальна інфраструктура як стратегічний фактор розглядається у дослідженні Iurchenko & Iurchenko [9]. Автори доводять, що якість соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та транспортної інфраструктури прямо впливає на здатність територій реалізовувати стратегічні пріоритети.

Завершує спектр підходів дослідження Osaulenko, Bondaruk & Momotiuk [12], де аналізується роль бюджетної децентралізації. Вони стверджують, що



фінансова автономія територій є необхідною передумовою ефективного стратегічного управління, але потребує високої інституційної спроможності та професійної компетентності органів влади.

Таким чином, сучасні підходи до стратегічного управління розвитком територій охоплюють інвестиційний, цифровий, фінансовий, соціально-екологічний та інституційний виміри. Їх поєднання створює основу для формування ефективної державної політики, орієнтованої на довгостроковий, збалансований і стійкий розвиток територіальних громад.

Результативність державної політики розвитку територій значною мірою залежить від того, наскільки ефективно органи влади застосовують інструменти стратегічного управління. Наукові джерела свідчать, що найбільший вплив на результативність мають інструменти, які забезпечують: цілісність стратегічного планування, ефективність інвестиційної політики, цифрову трансформацію управлінських процесів, фінансову стійкість територій, координацію між різними рівнями публічної влади, а також інтеграцію соціально-екологічних підходів у державну політику.

Одним із ключових інструментів стратегічного управління є стратегічне планування, яке розглядають Tarasenko, Tsyklauri, та ін. [7]. Автори відзначають, що стратегічне планування дозволяє відповідним інституціям сформулювати довгострокові цілі, визначити пріоритети розвитку та забезпечити узгодженість між державними, регіональними й місцевими програмами. Інструменти SWOT-аналізу, сценарного моделювання, оцінки ресурсного потенціалу та залучення стейкхолдерів сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і їх прив'язці до реальних потреб територій. Таким чином, саме стратегічне планування є фундаментом для формування результативної державної політики.

Другим важливим інструментом є система стратегічного інвестування. Робота Teslia, Yehorchenkova, та ін. [2] демонструє, що мультипроектний та портфельний підходи до інвестицій забезпечують раціональний розподіл фінансових ресурсів і зручні механізми оцінювання ефективності проєктів.



Стратегічно сформовані інвестиційні пакети підвищують результативність державної політики, оскільки дозволяють концентрувати ресурси на найважливіших напрямках, уникати дублювання та зменшувати ризики неефективних витрат.

Суттєвий вплив має також цифровізація управління, яку аналізують Vorodina та співавтори [3]. Цифрові інструменти - електронне планування, геоінформаційні системи, цифрові платформи аналізу даних - забезпечують прозорість державних рішень, оперативне управління ресурсами та швидке виявлення відхилень у реалізації політики. У сучасних умовах цифровізація стає критичним чинником результативності, оскільки прискорює процеси моніторингу, дозволяє працювати з великими обсягами даних і підвищує точність прогнозів.

Фінансова інфраструктура також визначає ефективність стратегічного управління. Як зазначають Jigeer, Koroleva & Lin [4], інструменти стратегічного бюджетування, довгострокових фінансових прогнозів та управління міжбюджетними трансфертами забезпечують спроможність територій реалізовувати власні стратегії розвитку. Належна фінансова системність підсилює результативність державної політики, оскільки робить можливим безперервне фінансування стратегічних програм.

Органи державної влади також активно застосовують інструменти координації та міжсекторальної взаємодії. Gavkalova, Syromolot & Lukashev [5] підкреслюють, що ефективність державної політики залежить від узгодженості та скоординованості рішень між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадськістю. Інструменти партнерств, міжвідомчих робочих груп, публічних консультацій і програмно-цільового підходу забезпечують більшу прозорість та орієнтацію політики на кінцевий результат.

Соціально-екологічні інструменти стратегічного управління теж мають істотний вплив. Serohin, Serohina, та ін. [6] доводять, що соціальна активність



громад, екологічні стандарти та участь населення у стратегічних процесах підвищують стійкість територій та ефективність політики. Врахування соціальної інфраструктури як стратегічного інструмента, про що пишуть Iurchenko & Iurchenko [9], забезпечує комплексність рішень і створює умови для збалансованого розвитку.

Регіональні економічні взаємодії, описані Komarova, Lonska, та ін. [8], відіграють роль інструмента, який дозволяє інтегрувати місцевий розвиток у ширші економічні системи. Це підвищує результативність державної політики, оскільки сприяє залученню інвестицій, створенню нових ринків і конкурентних переваг.

Важливим інституційним інструментом є бюджетна децентралізація. Osaulenko, Bondaruk & Momotiuk [12] зазначають, що вона створює умови для стратегічної автономії територій, але водночас потребує якісного управління та контролю. Саме децентралізація стимулює території формувати власні стратегії, що підвищує результативність державної політики завдяки більшим можливостям врахування місцевих потреб.

Отже, аналіз показує, що найбільший вплив на результативність державної політики мають інструменти стратегічного планування, інвестиційного портфельного управління, цифрового адміністрування, фінансової інфраструктури, міжвідомчої координації та соціально-екологічної інтеграції. Їхня комплексна взаємодія формує основу ефективної системи стратегічного управління розвитком територій.

На основі проаналізованих підходів до стратегічного управління пропонується модель упровадження системи стратегічного управління розвитком територій, яка враховує сучасні тенденції державного управління, міжнародні стандарти стратегічного планування та специфіку українського контексту. Модель складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: аналітичного, інституційного, інвестиційно-фінансового, цифрового та соціально-екологічного. Їхня інтеграція дозволяє органам влади формувати цілісну систему



управління, орієнтовану на результативність, прозорість і довгостроковий розвиток територій.

Перший блок - аналітичний, який визначає основу для стратегічного управління. Він включає комплексну оцінку стану території, аналіз соціально-економічних процесів, інфраструктурних обмежень, демографічних тенденцій і потенціалу розвитку. Як підкреслюють Tarasenko, Tsyklauri, та ін. [7], стратегічне планування неможливе без якісного аналітичного блоку, який дозволяє визначити реальні потреби території та її конкурентні переваги. Упровадження цього блоку передбачає створення системи регулярного збору даних, використання аналітичних платформ і формування звітів на основі чітких показників.

Другий блок - інституційний, який забезпечує координацію та управління стратегічними процесами. Грунтуючись на висновках Gavkalova, Syromolot & Lukashev [5], пропонується формування інституційних механізмів, які передбачають: створення міжвідомчих стратегічних комітетів, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, запровадження системи публічних консультацій і забезпечення прозорості ухвалення рішень. Цей блок передбачає також підвищення компетентності управлінських кадрів через навчання стратегічному менеджменту, проєктному підходу та сучасним аналітичним методам.

Третій блок - інвестиційно-фінансовий, який опирається на мультипроєктний підхід, представлений у роботі Teslia, Yehorchenkova, Yehorchenkov та ін. (2023) [2]. Для реалізації стратегій розвитку органи влади мають формувати портфелі проєктів, спрямованих на ключові напрями розвитку громади або регіону. Інструменти стратегічного бюджетування, описані Jigeer, Koroleva та Lin (2025) [4], дозволяють забезпечити сталість фінансування, прогнозованість витрат та ефективне використання коштів. У межах моделі пропонується створення локальних інвестиційних рад, які оцінюватимуть потенціал проєктів, їхню синергію та відповідність стратегічним цілям.



Четвертий блок - цифровий, покликаний модернізувати механізми стратегічного управління на основі сучасних технологій. Vorodina та співавтори [1] підкреслюють, що цифровізація державного управління дозволяє підвищити прозорість, швидкість та ефективність управлінських процесів. У цьому блоці модель передбачає використання геоінформаційних систем (GIS), цифрових платформ для моніторингу стратегій, електронних реєстрів, систем прогнозування та аналітичних панелей. Цифровий блок дозволяє забезпечити об'єктивний контроль виконання стратегій і доступ громадськості до інформації.

П'ятий блок - соціально-екологічний, який враховує сучасні тренди сталого розвитку. Serohin, Serohina, та ін. [6] доводять, що розвиток територій повинен базуватися на соціальній активності громад, екологічних стандартах і довгостроковій відповідальності органів влади. У межах моделі цей блок передбачає інтеграцію соціальних пріоритетів у стратегічні документи, розвиток соціальної інфраструктури (Iurchenko & Iurchenko), [9], а також включення екологічних критеріїв до оцінки проєктів.

Органам державної влади та місцевого самоврядування рекомендується впроваджувати стратегічне управління як безперервний процес, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та моніторинг політики розвитку. Важливо забезпечити інституційну сталість стратегічних процесів, сформувати міжвідомчу координацію, залучати громадськість до визначення пріоритетів, а також створювати систему оцінки результативності державної політики. Окрему увагу слід приділити цифровізації управління та формуванню прозорих електронних реєстрів, які підвищують довіру населення та бізнесу. Територіям доцільно використовувати мультипроєктний підхід для формування інвестиційних портфелів, що дозволить збалансувати ризики й забезпечити комплексний розвиток.

У сукупності запропонована модель створює умови для формування результативної системи стратегічного управління, орієнтованої на



довгостроковий розвиток територій, підвищення ефективності державної політики та зміцнення спроможності органів публічної влади.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні підходи до стратегічного управління у сфері розвитку територій і визначити ключові інструменти, що найбільшою мірою впливають на результативність державної політики. Аналіз наукових джерел показав, що стратегічне управління є важливою умовою формування ефективної моделі територіального розвитку, оскільки забезпечує системність дій, передбачуваність рішень і узгодженість між різними рівнями державної влади. Воно також виступає основою для поєднання довгострокових національних цілей із локальними потребами територіальних громад.

Оцінка інструментів стратегічного управління підтвердила, що найбільш впливовими є стратегічне планування, портфельне управління інвестиціями, цифрові технології, фінансова інфраструктура, інституційні механізми координації та соціально-екологічні підходи. Ці інструменти формують комплексний управлінський простір, у межах якого органи державної влади можуть приймати більш обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати спроможність територій до сталого розвитку. Їхня взаємодія забезпечує реалізацію політики, орієнтованої на конкретні результати, а не на процес, що відповідає сучасним принципам публічного менеджменту.

Запропонована модель впровадження системи стратегічного управління складається з аналітичного, інституційного, інвестиційно-фінансового, цифрового та соціально-екологічного блоків. Її структура дозволяє комплексно охопити всі ключові аспекти управління розвитком територій і дає можливість органам державної влади сформувати цілісну, логічно вибудовану та прозору систему прийняття стратегічних рішень. Реалізація цієї моделі сприятиме підвищенню ефективності державної політики, зменшенню територіальних диспропорцій і посиленню спроможності громад у контексті сучасних викликів.



Практичні рекомендації за результатами дослідження полягають у необхідності впровадження органами державної влади та місцевого самоврядування комплексних систем стратегічного управління, заснованих на принципах довгострокового планування, цифровізації та міжвідомчої координації. Доцільним є створення постійно діючих аналітичних центрів для моніторингу соціально-економічного стану територій, використання цифрових платформ і геоінформаційних систем для підтримки управлінських рішень, а також запровадження механізмів стратегічного бюджетування та портфельного управління інвестиційними проєктами. Важливим напрямом є також підвищення професійної компетентності управлінських кадрів у сфері стратегічного менеджменту, розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством та впровадження систем оцінювання результативності державної політики на основі чітких індикаторів ефективності.

Таким чином, впровадження системи стратегічного управління є необхідною умовою модернізації державного управління та створення конкурентоспроможних, стійких і інноваційних територій. Результати дослідження можуть стати основою для вдосконалення державної регіональної політики та підвищення її результативності в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Gavkalova, N., Avedyan, L., Akimov, O., Akimova, L., & Belyavtseva, V. (2023). The effectiveness of the development of territories in the state regional system politicians. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(51), 333-344. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4116>
2. Teslia, I., Yehorchenkova, N., Yehorchenkov, O., Khlevna, I., Kataieva, Y., & Jamecny, L. (2023). Devising a multi-project approach to the formation of portfolios for restoration and development of territories within the concept of strategic investments and development packages of the stinbalef project. *Eastern-European*



Journal of Enterprise Technologies, 6(3(126)), 36-46. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.291782>

3. Borodina, M., Idrisov, H., Kapustina, D., Zhildikbayeva, A., Fedorov, A., Denisova, D., ... Solovyanenko, N. (2023). State Regulation of Digital Technologies for Sustainable Development and Territorial Planning. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(5), 1615-1624. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180533>

4. Jigeer, S., Koroleva, E., & Lin, S. (2025). Improving the Financial Infrastructure for Sustainable Development of Territories. *International Journal of Technology*, 16(5), 1599-1610. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i5.7401>

5. Gavkalova, N., Syromolot, E., & Lukashev, S. (2023). The role of public administration in the development of territories. *Public administration and law review*, (2), 52-61. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-52-61>

6. Serohin, V., Serohina, S., Bodrova, I., Hrytsenko, H., & Omelianenko, O. (2023). The Potential of Territorial Communities as a Factor of Socio-Environmental Development of Territories. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 19, 197-206. <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.17>

7. Denys L. Tarasenko, Olena B. Tsyklauri, Svitlana I. Belei, Maryna O. Riabenka, Iryna O. Mazurkevych // *International Journal of Economics and Business Administration*, Volume VIII, Special Issue 1, 259-272, 2020 DOI: 10.35808/ijeba/547

8. Komarova, V., Lonska, J., Lavrinenko, O., & Menshikov, V. (2018). Influence of existing social and economic interactions on sustainable territory development: The case of Iceland. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 412-437. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(1))

9. Iurchenko, S., & Iurchenko, O. (2022). Social infrastructure as a factor of sustainable development of the territory. *Journal of Economics and International Relations*, (15), 139-145. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-15>

10. Bobrovska, O. Y., Durman, M. O., Kravchenko, T. A., Nekriach, A. I., & Diegtiar, O. A. (2021). Management Decisions to Support and Maintain the Socio-



Economic Development of the Territories. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(6).
<https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5266>

11. Akimova, L., Khomiuk, N. L., Bezena, I. M., Lytvynchuk, I. L., & Petroye, O. (2020). Planning of socio-economic development of the territories (Experience of European Union). *International Journal of Management*, 11(4), 567-575.
<https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.054>

12. Osaulenko, O. H., Bondaruk, T., & Momotiuk, L. (2020). Ukraine's state regulation of the economic development of territories in the context of budgetary decentralisation. *Statistics in Transition New Series*, 21(3), 129-148.
<https://doi.org/10.21307/STATTRANS-2020-048>

13. Vojtsits'ka, K.M. (2021), "Transformation of the system of public administration of urban areas", *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (71), pp. 176-184.

14. Sergienko, L. and Novosiolov, I. (2020), "Development of public administration in the context of urban change", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 1, available at:
http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/36.pdf

15. Гринчук, Н & Багінський, М. (2023). Урбанізація та державна політика розвитку територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №12.
<https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.13>.