

М. О. Карп'як, М. С. Габрель, О. Б. Назаркевич

Трансформація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні: нормативні дисфункції та імплементация європейських практик

Здійснено комплексний аналіз сучасного стану системи стратегічного планування в Україні в контексті нормативно-правових, інституційних і методологічних викликів. Визначено ключові структурні, нормативні, інституційні й операційні дисфункції, що обмежують її здатність забезпечувати довгостроковий соціально-економічний розвиток. Проаналізовано зміст і наслідки застарілих положень законодавства, відсутність узгодженої ієрархії стратегічних документів між національним, регіональним і місцевим рівнями, а також суперечності у процедурах розроблення та фінансування стратегій. Обґрунтовано вплив політичної циклічності, частих ротацій еліт і низької стійкості інституцій на формування короткострокових пріоритетів, що перешкоджають реалізації довгострокових стратегічних цілей. Установлено, що розрив між стратегічними цілями та бюджетним забезпеченням, домінування формального моніторингу та відсутність обов'язкового фінансового підкріплення стратегічних рішень призводять до декларативності стратегічних документів і обмежують практичний вплив їх на розвиток території. За результатами дослідження визначено основні групи системних недоліків та окреслено напрями модернізації стратегічного планування, що передбачають оновлення законодавчої бази, підвищення інституційної спроможності, узгодження стратегічного та бюджетного планування та формування умов для довгострокової стратегічної стабільності.

Ключові слова: стратегічне планування, регіональний розвиток, інституційна спроможність, конкурентоспроможність регіонів.

Формулювання проблеми. Стратегічне планування є ключовим інструментом забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку держави та важливою передумовою формування ефективної політики регіонального розвитку. У сучасних умовах поглиблення процесів децентралізації, посилення бюджетної автономії територіальних громад і необхідності відбудови країни після спричинених війною руйнувань зростає потреба в науково обґрунтованих, структурно узгоджених і результативних стратегічних документах. Від їхньої якості залежить здатність держави координувати діяльність різних рівнів влади, визначати пріоритети розвитку, формувати інституційні механізми реалізації політик і забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Попри значну кількість реформаторських ініціатив і модернізаційних спроб, національна система стратегічного планування в Україні продовжує характеризуватися низкою системних недоліків, що знижують її результативність. Наслідком цих дисфункцій є формування стратегічних документів, які часто мають декларативний характер і не забезпечують виконання базової функції стратегування – впливу на реальні трансформаційні процеси в економічному та інституційному середовищі. Такі виклики актуалізують необхідність комплексного переосмислення підходів до стратегічного планування та вироблення узгодженої моделі, що ґрунтується на принципах системності, результативності, інституційної стійкості та відповідності сучасним європейським управлінським практикам.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика стратегічного планування та регіонального розвитку посідає важливе місце в науковому дискурсі як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Значний внесок у формування концептуальних засад стратегічного управління розвитку територій зробили провідні науковці, зокрема Г. Мінцберг, М. Портер, П. Друкер, А. Фалуду,

© М. О. Карп'як, М. С. Габрель, О. Б. Назаркевич, 2025.

Дж. Фрідман, Б. Брукмайер, які заклали теоретичні підвалини стратегічного менеджменту, планувальної теорії та просторового розвитку. У контексті європейської регіональної політики особливе місце посідають праці Ф. Баркаба, А. Родрігеса-Посе, М. Макканна, в яких досліджено політику згуртованості, багаторівневе врядування та інструменти оцінювання результативності регіональних стратегій.

Проблема модернізації системи стратегічного планування та її адаптації до європейських стандартів активно розробляється і в працях українських науковців, зокрема З. Варналія, С. Серьогіна, В. Куйбіди, Я. Жаліла, І. Сторонянської, М. Долішнього, В. Семенова, які акцентують на необхідності підвищення інституційної спроможності органів влади, удосконаленні механізмів управління регіональним розвитком і забезпеченні узгодженості стратегічних документів. Значну увагу методології оцінювання політик розвитку, інституційній стійкості та регіональній конкурентоспроможності приділяють І. Кононенко, О. Бабаєв, О. Пелех, Т. Бабак, М. Тарасюк, які аналізують проблеми впровадження індикаторного підходу, програмно-цільового методу та системи моніторингу в публічному управлінні.

Зазначені вчені досліджують проблематику стратегічного планування з різних позицій. Одні з них зосереджують увагу на методах формування стратегій та підвищенні ефективності реалізації політик розвитку на основі інституційної спроможності, індикаторного аналізу та просторових моделей. Інші підкреслюють необхідність удосконалення нормативно-правової бази, інтеграції механізмів ex-ante оцінювання, логіки втручання та багаторівневого врядування, що є характерними для країн-членів Європейського Союзу, та визначають якість стратегічного документування.

Спираючись на результати дослідження низки наукових напрацювань і вітчизняних нормативно-правових актів [1-10], можна зробити висновок про актуальність питання адаптації європейських підходів до умов України, зважаючи на обмеження інституційної стійкості, політичну мінливість і потреби в забезпеченні узгодженості стратегічних документів з бюджетним плануванням. Потребують подальшого дослідження механізми впровадження моделі стратегування, орієнтованої на спроможність територій, а також формування універсальних індикаторів результативності, здатних забезпечити об'єктивне оцінювання ефективності державних і регіональних політик.

Метою статті є комплексний аналіз системних обмежень стратегічного планування в Україні та обґрунтування напрямів його модернізації шляхом усунення нормативних, фінансово-операційних і політико-інституційних дисфункцій, що перешкоджають формуванню та реалізації результативних стратегічних документів розвитку.

Основні результати дослідження. Ефективна система стратегічного планування є фундаментальною передумовою забезпечення сталого економічного розвитку держави, підвищення її конкурентоспроможності та успішної реалізації євроінтеграційних прагнень. У контексті поточних викликів, пов'язаних із відбудовою, посиленням бюджетної децентралізації та необхідністю забезпечення науково обґрунтованих управлінських рішень, потреба в оновленій та дієвій системі стратегічних документів стає критично важливою. Довгострокова стратегія має виконувати комплекс ключових функцій стратегічного управління з визначення пріоритетних цілей розвитку, забезпечення координації та синхронізації діяльності різних суб'єктів, інтеграції політик та інструментів державного та регіонального впливу, регламентації пріоритетів і напрямів реалізації, а також формування загальної траєкторії розвитку. У цьому контексті стратегія є системним орієнтиром для органів влади всіх рівнів, сприяючи узгодженню рішень, підвищенню ефективності управлінських процесів і забезпеченню послідовності політики розвитку [1].

Аналіз вітчизняного досвіду розроблення та імплементації стратегій як національного, так і регіонального розвитку виявляє суттєві системні дисфункції. Процес реформування системи стратегічного планування в Україні протягом понад десяти років перебуває на стадії дискусій та характеризується законодавчо невизначеністю, що суттєво обмежує ефективність державної політики розвитку. Відтак формується фрагментована та непослідовна структура стратегічного управління, яка демонструє високу чутливість до політичних коливань і недостатню стійкість інституційних механізмів.

Однією з головних структурних проблем системи стратегічного планування в Україні є її законодавче підґрунтя. Базовий Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [2], прийнятий у 2000 р., формує основу правового регулювання стратегічного управління. Починаючи з 2011 р. здійснювалися численні спроби або суттєво змінити цей закон, або розробити новий фундаментальний нормативно-правовий акт. Зокрема, проект закону «Про державне стратегічне планування» був прийнятий за основу у 2011 р., але так і не набув чинності.

Така ситуація свідчить про виражену інституційну інерцію та тривалу неспроможність політичних еліт забезпечити консолідацію волі для проведення системної модернізації засад державного управління, що охоплює оновлення нормативно-правової бази, оптимізацію управлінських процесів і підвищення ефективності координації між різними рівнями влади, протягом понад десяти років. Збереження застарілого законодавчого регулювання, яке не відповідає сучасним викликам, зокрема процесам бюджетної децентралізації та вимогам європейського законодавства, призводить до того, що стратегічне планування перетворюється на формальний інструмент, а відсутність оновленої законодавчої основи значно обмежує можливості впровадження єдиної, науково обґрунтованої та цілісної стратегії національного розвитку.

Неефективність стратегічного планування посилюється через нормативно-правові колізії та суперечності між документами різних рівнів. Сьогодні спостерігаємо численне дублювання норм, а також неузгодженість термінів дії документів стратегічного планування регіонального розвитку.

Особливо актуальною є проблема неузгодженості ієрархії програмних документів розвитку територіальних громад, що зумовлена застарілістю та невідповідністю положень Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [2] нормам Закону України «Про засади державної регіональної політики» [3]. Така вертикальна дисфункція ієрархії стратегічних документів призводить до того, що місцеві стратегії можуть не узгоджуватися з національною політикою або навіть суперечити їй, що підриває ефективність координаційної та інтеграційної функцій управління [4].

Крім того, відсутній єдиний регламент розроблення програм регіонального розвитку, що формуються як органами виконавчої влади, так і органами місцевого самоврядування. Це створює передумови для правового хаосу та надмірного навантаження документообігу, відволікаючи адміністративні ресурси від практичної реалізації стратегічних ініціатив і концентруючи їх на бюрократичних процедурах.

Одним з головних операційних обмежень, що знижує ефективність стратегічних документів і перетворює їх на декларативні акти, є розрив між визначеними стратегічними цілями та їхнім фінансовим забезпеченням. Хоча програмно-цільовий метод бюджетування (ПЦМБ) є обов'язковим елементом бюджетного процесу, його застосування в системі планування розвитку регіонів і територіальних громад має переважно рекомендаційний характер.

Управлінські рішення, що не ґрунтуються на доказовому аналізі та не синхронізовані з фінансовими ресурсами, визначеними для реалізації стратегічних

пріоритетів, часто формуються під впливом короткострокових або лобістських інтересів. Відсутність обов'язкового фінансового забезпечення стратегічних цілей у сферах розвитку, інвестицій та задоволення потреб населення призводить до їхньої нереалізованості, що підриває довіру до системи стратегічного планування та зводить нанівець зусилля, спрямовані на забезпечення сталого розвитку.

У табл. 1 представлено систематизований порівняльний аналіз ключових нормативних і фінансових суперечностей, виявлених під час дослідження.

Таблиця 1
Порівняльний аналіз ключових нормативних та фінансових суперечностей у системі стратегічного планування

Сфера	Проблема	Джерело суперечності	Наслідки для планування
Ієрархія документів	Застарілі норми щодо побудови програмних документів розвитку територіальних громад	ЗУ «Про державне прогнозування» (2000 р.) vs ЗУ «Про засади державної регіональної політики»	Неузгодженість цілей на рівні громад, уповільнення процесу реформування децентралізації
Процедурне забезпечення	Відсутність єдиних, уніфікованих процедур розроблення програм розвитку	Органи виконавчої влади vs органи місцевого самоврядування	Дублювання норм, перевантаження документообігу, розпорошення адміністративних ресурсів
Фінансова складова	Використання програмно-цільового підходу в бюджетному процесі демонструє свою неефективність, оскільки має радше рекомендаційний характер для стратегій розвитку	Бюджетний кодекс vs законодавство про регіональний розвиток	Розрив між стратегічними цілями та бюджетним фінансуванням, стратегії стають декларативними

Джерело: складено авторами на основі [4].

Стратегічне планування в Україні значною мірою підпорядковане політичному циклу, а не довгостроковим національним пріоритетам. Формування багаторівневої системи стратегічного планування та прогнозування визначається інституційно-управлінським впливом панівної політичної еліти. Часті ротації політичних команд і керівних еліт призводять до значної нестабільності стратегічного бачення.

Як правило, нові політичні команди відкидають стратегії попередників, щоб продемонструвати власний «новий курс дій», що породжує «феномен короткостроковості». Така тенденція унеможлиблює кумулятивний ефект реалізації довгострокових планів, що є однією із причин, чому реформа стратегічного планування так довго залишається дискусійною. Навіть зміни в розподілі повноважень між центральними та регіональними органами влади мають плануватися на середньострокову перспективу, що вимагає політичної стабільності та досягнення консенсусу щодо курсу розвитку.

Одним з найпотужніших деструктивних зовнішніх факторів, що підривають реалізацію стратегічних ініціатив на етапі імплементації, є корупційні механізми. Результати соціологічних досліджень свідчать, що населення України оцінює корупцію як більш серйозну загрозу національній безпеці, ніж потенційні воєнні виклики.

Неефективність стратегічного планування наочно проявляється на прикладі антикорупційної стратегії: стратегія на 2014-2017 рр. та відповідна програма були реалізовані не в повному обсязі. Тривала фаза становлення

антикорупційних інституцій протягом 2014-2019 рр. призвела до низької ефективності антикорупційної діяльності та послаблення політики загалом. Наведені приклади підтверджують, що навіть ретельно розроблена стратегія не може бути ефективно реалізована без наявності сильних, незалежних і стійких інституцій.

Непослідовність у законодавчому процесі створює додаткові виклики для ефективного стратегування як на національному, так і на регіональних рівнях. Несистематичні зміни до законодавства у сфері запобігання та протидії корупції ускладнюють застосування норм права. Проблема стає особливо гострою, коли положення регуляторних актів приймаються без належної підготовки та аналізу, навіть за наявності потенційних корупційних ризиків.

Урядові постанови, що регулюють публічні закупівлі під час воєнного стану (наприклад постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 р. № 1178), можуть порушувати такі ключові принципи закупівель, як чесна конкуренція, максимальна економія та ефективність. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) неодноразово виявляло корупційні ризики в проектах нормативних актів, проте їхні висновки не завжди враховувалися розробниками. Це свідчить про те, що запобігання ризикам під час розроблення законодавства має низький пріоритет, що прямо підриває ефективність стратегічного управління ризиками.

Для систематизації виявлених проблем пропонується класифікація основних недоліків стратегічного планування в Україні, представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація ключових недоліків стратегічного планування в Україні

Категорія недоліку	Сутність проблеми	Причини / фактори	Наслідки для стратегічного управління
Політична нестабільність	Підпорядкування стратегічного планування короткостроковому політичному циклу; часті зміни керівних еліт	Часті ротації політичних команд і керівників; відсутність консенсусу щодо довгострокових стратегічних пріоритетів	Нестабільність стратегічного бачення; відсутність накопичувального ефекту від реалізації довгострокових планів; ускладнення координації між рівнями управління
Корупційні ризики	Підрив реалізації стратегічних ініціатив на етапі імplementації; низька ефективність антикорупційних заходів	Інституції з низьким рівнем автономії та стійкості; активна протидія з боку окремих зацікавлених груп	Неможливість ефективної реалізації стратегій модернізації; зниження прозорості та ефективності управлінських процесів
Несистематичні зміни законодавства	Часті та непослідовні зміни нормативно-правових актів, особливо у сфері публічних закупівель та антикорупційного законодавства	Недостатня підготовка законопроектів; наявність корупційних ризиків і низький пріоритет превенції ризиків	Ускладнення застосування правових норм; порушення принципів ефективності, конкуренції та підзвітності; зниження стратегічної результативності управління
Фінансово-операційні дисбаланси	Розрив між стратегічними цілями та бюджетним фінансуванням; формалізація звітності	Відсутність обов'язкового фінансового забезпечення стратегічних показників; акцент на формальні звіти	Стратегії набувають декларативного характеру, порушується принцип прийняття рішень на основі доказів, знижується ефективність реалізації стратегічних планів

Джерело: складено авторами на основі [1; 4].

За результатами здійсненого аналізу можемо констатувати, що система стратегічного планування в Україні характеризується трьома взаємопов'язаними групами недоліків, які взаємно посилюють один одного (табл. 3).

Таблиця 3

Недоліки стратегічного планування в Україні

Категорія недоліку	Сутність проблеми	Причини / фактори	Наслідки для стратегічного управління
Нормативна дисфункція	Застаріле законодавство, дублювання норм; відсутність чіткої ієрархії стратегічних документів між національним, регіональним і місцевим рівнями	Збереження ЗУ 2000 р.; колізії між законодавством про державне прогнозування та законодавством про регіональну політику	Неможливість узгодження цілей на всіх рівнях; уповільнення процесу стратегічного планування
Операційний розрив	Відсутність обов'язкового фінансового зв'язку між стратегічними цілями та бюджетними програмами; культура нереалістичного цілепокладання та формалізованого звітування	Недостатнє застосування програмно-цільового методу бюджетування; фокус на декларативних КРІ та формальні звіти	Стратегії набувають декларативного характеру; зниження ефективності реалізації стратегічних планів; порушення принципу доказового прийняття рішень
Політико-інституційна вразливість	Підпорядкування стратегічного планування короткостроковим політичним інтересам; системна корупція, що підриває прозорість та ефективність реалізації	Часті ротації політичних еліт; слабкі та нестійкі інституції; протидія окремих груп інтересів	Неможливість реалізації стратегій модернізації; послаблення довгострокового стратегічного планування; зниження прозорості та ефективності управління

Джерело: складено авторами.

Висновки. Ефективне стратегічне планування є важливою передумовою забезпечення сталого економічного, соціального та інституційного розвитку держави. Аналіз сучасного стану системи стратегічного планування в Україні демонструє наявність комплексних структурних, операційних і політико-інституційних недоліків, які істотно знижують здатність держави до реалізації довгострокових стратегічних цілей. Незважаючи на численні законодавчі ініціативи та спроби реформування, країна залишається на етапі обговорення реформ, не досягнувши практичної реалізації стратегічних цілей як на національному, так і на регіональному рівні.

Така ситуація обумовлюється поєднанням нормативних колізій, розриву між стратегічними цілями та бюджетним забезпеченням, а також підпорядкуванням довгострокового планування короткостроковим політичним інтересам, що супроводжується низьким рівнем інституційної стійкості та високим рівнем корупційних ризиків. Відсутність узгодженості між національними, регіональними та місцевими стратегічними документами, а також недосконалість процедур моніторингу та оцінювання ефективності реалізації програм призводять до формалізації стратегічного планування, що перетворює його на декларативний процес без фактичного впливу на розвиток територій.

Усі ці фактори зумовлюють потребу в оновленні парадигми стратегічного планування в Україні, в основу якої повинні бути закладені такі критерії: спроможність регіонів і територіальних громад як базовий індикатор їхнього потенціалу до розвитку, адаптивність та ефективне використання ресурсів.

Отже, забезпечення ефективності стратегічного планування в Україні вимагає комплексного підходу, який передбачає модернізацію законодавчої бази,

посилення фінансової та операційної синхронізації стратегічних цілей, а також зміцнення інституційної спроможності та прозорості управлінських процесів. Без усунення цих системних проблем реалізація довгострокових стратегічних цілей держави та забезпечення сталого розвитку залишатиметься малоімовірною.

Список використаних джерел

1. Сітнікова Н. П., Кулак А. О. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. Частина II. Вітчизняний досвід стратегічного планування. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 95-107. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.09](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.09)
2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19/ed20150205#Text>
4. Похиленко Н. М. Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад. *Економіка та управління АПК*: зб. наук. пр. 2023. № 1. С. 132-144. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-132-144>
5. Faludi A. Cohesion, territorial cohesion and the European spatial planning. *European Planning Studies*. 2010. Vol. 18(1). Pp. 1-18.
6. Barca F. *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A place-based approach to meeting European Union challenges*. Brussels: European Commission, 2009. 90 p. URL: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_barca_report_en.pdf
7. McCann P. *The Regional and Urban Policy of the European Union*. Cheltenham: Edward Elgar, 2015. 368 p.
8. Rodríguez-Pose A., Wilkie C. Institutional quality and regional development. *Regional Studies*. 2019. Vol. 53(3). Pp. 374-386.
9. Варналій З. С. *Державна регіональна політика: теоретичні засади та напрями модернізації*. Київ: НІСД, 2020. 256 с.
10. Серьогін С. М. *Модернізація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 228 с.

References

1. Sitnikova, N. P., & Kulak, A. O. (2024). Strategic planning of national development: international and domestic experience. Part II. National Experience of Strategic Planning in Ukraine. *Statistics of Ukraine*, 2, 95-107. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.09](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.09) [in Ukrainian].
2. Pro derzhavne prohnozuvannya ta rozroblennya prohram ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Ukrainy [On State Forecasting and Development of Economic and Social Development Programs of Ukraine] (2000). Law of Ukraine, adopted on 2000, Mar 23, 1602-III. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> [in Ukrainian].
3. Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky [On the Principles of State Regional Policy] (2015). Law of Ukraine, adopted on 2015, Feb 05, 156-VIII *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19/ed20150205#Text> [in Ukrainian].
4. Pokhylenko, N. M. (2023). Normatyvno-pravove zabezpechennya planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad [Planning the development of rural areas: collisions of regulatory and legal support]. In *Ekonomika ta upravlinnya APK [AIC Economics and Management]*: Vol. 1 (pp. 132-144). DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-132-144> [in Ukrainian].
5. Faludi, A. (2010). Cohesion, territorial cohesion and European spatial planning. *European Planning Studies*, 18(1), 1-18.
6. Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A place-based approach to meeting European Union challenges*. Brussels: European Commission. Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_barca_report_en.pdf
7. McCann, P. (2015). *The Regional and Urban Policy of the European Union*. Cheltenham: Edward Elgar.
8. Rodríguez-Pose, A., & Wilkie, C. (2019). Institutional quality and regional development. *Regional Studies*, 53(3), 374-386.
9. Varnaliy, Z. S. (2020). *Derzhavna rehional'na polityka: teoretychni zasady ta napryamy modernizatsiyi [State Regional Policy: Theoretical Foundations and Reform Directions]*. Kyiv: NISS. [in Ukrainian].
10. Serohin, S. M. (2019). *Modernizatsiya systemy stratehichnoho planuvannya rehional'noho rozvytku v Ukraini [Modernization of the System of Strategic Planning of Regional Development in Ukraine]*. Dnipro: Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. [in Ukrainian].

Karpyak M. O., Habrel M. S., Nazarkevych O. B. Transformation of the strategic planning system for regional development in Ukraine: regulatory dysfunctions and the implementation of European practices

Strategic planning is a key tool for ensuring the long-term socioeconomic development of the state and an important prerequisite for the formulation of effective regional development policies. In the current context of deepening decentralization processes, increased budgetary autonomy of local communities, and the need to rebuild the country following wartime destruction, there is a growing need for scientifically sound, structurally coherent, and effective strategic documents. The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of systemic constraints on strategic planning in Ukraine and to justify directions for its modernization by eliminating regulatory, financial-operational, and political-institutional dysfunctions that hinder the formulation and implementation of effective strategic development documents. A comprehensive analysis of the current state of the strategic planning system in Ukraine has been conducted in the context of regulatory, institutional, and methodological challenges. Key structural, regulatory, institutional, and operational dysfunctions that limit its ability to ensure long-term socio-economic development have been identified. The content and consequences of outdated legislative provisions, the lack of a coordinated hierarchy of strategic documents between the national, regional, and local levels, as well as inconsistencies in the procedures for developing and financing strategies, have been analyzed. The influence of political cyclicality, frequent elite rotations, and low institutional stability on the formation of short-term priorities that hinder the realization of long-term strategic goals is substantiated. It has been established that the gap between strategic goals and budgetary support, the dominance of formal monitoring, and the lack of mandatory financial backing for strategic decisions lead to strategic documents being merely declarative and limit their practical impact on territorial development. Based on the study's findings, the main groups of systemic shortcomings have been identified, and directions for modernizing strategic planning have been outlined, including updating the legislative framework, enhancing institutional capacity, aligning strategic and budgetary planning, and creating conditions for long-term strategic stability.

Keywords: strategic planning, regional development, institutional capacity, regional competitiveness.

Карп'як Марія Олександрівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» (e-mail: marimusic@meta.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2892-4806>).

Karpyak Mariya Oleksandrivna – Ph.D. (Econ.), Senior Researcher of the Department of regional economic policy of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Габрель Марта Степанівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» (e-mail: gab.martina@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3163-4487>).

Habrel Marta Stepanivna – Ph.D. (Econ.), Senior Researcher of the Department of regional economic policy of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Назаркевич Оксана Богданівна – кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» (e-mail: oksankanaz@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2676-8301>).

Nazarkevych Oksana Bohdanivna – Ph.D. (Econ.), Researcher of the Department of regional economic policy of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Надійшло 09.11.2025 р.