

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.5>**

**УДК 330.341.1:332.122:338.43:004**

*О. І. Дацій,*

*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>*

*Н. А. Сіцінський,*

*д. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3179-6878>*

*С. А. Палій,*

*к. держ. упр., доцент кафедри міжнародних відносин,*

*Міжрегіональна академія управління персоналом*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9265-6407>*

**ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПЛЕКСНОГО  
СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ  
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*O. Datsii,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business  
Economics, Interregional Academy of Personnel Management*

*N. Sitsinsky,*

*Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Public Administration  
and Administration, Interregional Academy of Personnel Management*

*S. Palii,*

*PhD in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of International Relations,  
Interregional Academy of Personnel Management*

**PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF STATE POLICY OF  
COMPREHENSIVE SUSTAINABLE INNOVATIVE AND INVESTMENT  
DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL  
TRANSFORMATION**

*У статті досліджуються принципи реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що зростання складності соціально-економічних процесів, невизначеність та турбулентність зовнішнього середовища підсилюють необхідність державного регулювання, яке має виступати координатором та гарантом дотримання узгоджених «правил гри». На основі аналізу наукових підходів (М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, П. Друкер та ін.) зроблено висновок про доцільність використання системного підходу до управління регіональним розвитком як ієрархічної структури взаємопов'язаних соціально-економічних елементів. Запропоновано концептуальну схему розвитку територій за умов цифровізації, що враховує об'єктові, середовищні, процесні та проєктні ресурси. Доведено, що сучасна регіональна політика повинна формуватися як багаторівнева*

система, в основі якої – національні стратегічні пріоритети, каскадовані до регіонального та місцевого рівнів. У статті акцентовано на необхідності використання стратегування та імітаційного моделювання для формування ефективних стратегій соціально-економічного розвитку. Окремо розглянуто вплив цифрових технологій на формування нових підходів до державної політики, зокрема їхній потенціал щодо підвищення прозорості, зменшення бюрократичних бар'єрів та посилення взаємної довіри. У результаті проведеного дослідження визначено ключові принципи реалізації державної політики розвитку територій в умовах цифрової трансформації: орієнтація на людину, довіра та прозорість, обґрунтованість управлінських рішень, зворотний зв'язок, цифрова простежуваність і управління ризиками. Зроблено висновок, що впровадження цих принципів забезпечить індивідуалізацію управлінських рішень, мінімізацію ризиків, підвищення ефективності стратегічного планування та стійкий соціально-економічний розвиток регіонів.

*The article examines the principles of implementing state policy for comprehensive sustainable innovation and investment development of territories under conditions of digital transformation. It is substantiated that the growing complexity of socio-economic processes, uncertainty, and turbulence of the external environment increase the need for state regulation, which should act as a coordinator and guarantor of compliance with agreed “rules of the game.” Based on the analysis of scientific approaches (M. Porter, I. Ansoff, F. Kotler, P. Drucker, and others), the feasibility of using a systemic approach to regional development management as a hierarchical structure of interrelated socio-economic elements is justified. A conceptual model of territorial development under digitalization conditions is proposed, taking into account object, environmental, process, and project resources. It is proven that modern regional policy should be formed as a multi-level system based on national strategic priorities cascaded to the regional and local levels. The article emphasizes the need to apply strategizing and simulation modeling to develop effective strategies for socio-economic development. Particular attention is paid to the impact of*

*digital technologies on shaping new approaches to state policy, especially their potential to increase transparency, reduce bureaucratic barriers, and strengthen mutual trust. As a result of the study, key principles of implementing state policy for territorial development in the digital transformation era have been identified: human-centeredness, trust and transparency, evidence-based decision-making, feedback, digital traceability, and risk management. It is concluded that the implementation of these principles will ensure individualized and differentiated decision-making, minimize risks, enhance strategic planning efficiency, and contribute to sustainable socio-economic development of regions.*

**Ключові слова:** державна політика, сталий розвиток, інновації, інвестиції, регіональна політика, цифрова трансформація, стратегування, державне регулювання, соціально-економічний розвиток, управлінські рішення, стратегічне планування, системний підхід, цифрова простежуваність, прозорість, довіра, людський капітал, регіональний розвиток, інституційне середовище, управління ризиками, імітаційне моделювання.

**Keywords:** state policy, sustainable development, innovations, investments, regional policy, digital transformation, strategizing, state regulation, socio-economic development, managerial decisions, strategic planning, systemic approach, digital traceability, transparency, trust, human capital, regional development, institutional environment, risk management, simulation modeling.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

Складність і різноманіття соціально-економічних процесів, що зростають, невизначеність і турбулентність довкілля показують і доводять необхідність державного регулювання соціальних та економічних процесів у суспільстві. Державна соціально-економічна політика виступає в даний час як відповідь на виклики та загрози довкілля, провали ринку. Державна соціально-економічна

політика виступає координатором, який забезпечує дотримання «правил гри» всіма учасниками соціально-економічних процесів за рахунок реалізації низки взаємопов'язаних механізмів бюджетно-податкової, монетарної, антимонопольної, інвестиційної, інноваційної, соціальної та інших видів політик.

Державне регулювання соціально-економічних відносин перестав бути предметом виключно сучасного етапу розвитку. Протягом усієї історії людства завжди існувала значна роль держави. У будь-якій територіальній освіті держава не тільки виконувала нормативну діяльність з правового регулювання суспільного життя, а й перерозподіляла доходи, формуючи бюджети для реалізації спільних функцій. Залежно від загальної траєкторії розвитку, що переважає світоглядну концепцію та економічну формацію змінюються підходи до осмислення ролі держави та застосовуваних методів регулювання соціально-економічних відносин.

#### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій.***

У рамках дослідження дотримуватимемося системного підходу (М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, Дж. Стіглер, Дж. Хікс, П. Самуельсон, К. Ерроу), тобто розглядати регіон як «ієрархічну сукупність взаємопов'язаних соціально-економічних елементів, що утворюють певну цілісну єдність і функціонують для досягнення спільних цілей» [1]. Науковці у своїх роботах крім основних ресурсів розвитку економіки (земля, праця, капітал) розглядають ще й системний ресурс, тобто сукупність діючих та потенційних економічних систем, що поєднують фактори виробництва та реалізують процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання [2].

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Визначити принципи реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в умовах цифрової трансформації.

#### ***Виклад основного матеріалу дослідження.***

Системний ресурс у свою чергу поділяється на об'єктовий, середовище, процесний та проектний ресурси. Об'єктовий ресурс регіону представлений

комерційними та некомерційними суб'єктами господарювання регіону, органами державного управління. Середовище регіону представлено інфраструктурними галузями, що забезпечують розвиток економіки регіону, та інституційним простором (формальними та неформальними діючими нормами).

Процесний ресурс регіону - комплекс засобів і можливостей для організації переміщення благ в економічному просторі. Проектний ресурс регіону є сукупністю організованих проектів, що акумулюють і концентрують у собі трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Виділяючи основні етапи опис будь-якої системи: система-модель - стан-рух - критерії - управління, нами було розроблено концептуальну схему розвитку регіону як ієрархічної системи за умов цифровізації. Розвиток регіону як соціально-економічної системи можна розуміти як процес формування структури, найбільш прийнятної з точки зору досягнення спільних цілей розвитку національної економіки та забезпечення очікуваного рівня якості життя.

Державну економічну політику слід визначати, своєю чергою, як генеральну лінію дій уряду у сфері вирішення найважливіших народногосподарських завдань соціально-економічного розвитку [3]. Генеральна державна економічна політика включає ряд окремих політик, таких як бюджетна, податкова, зовнішньоекономічна, інвестиційна тощо.

Регіональна політика - це сукупність пріоритетів, цілей, завдань, заходів та дій федеральних органів державної влади з політичного та соціально-економічного розвитку регіонів.

Ми використовуємо поняття регіональної політики лише у тих дій регіональних органів влади, вкладених у підвищення рівня соціально-економічного розвитку регіону. Основне завдання регіональної політики у нових економічних реаліях є розробка механізмів стимулювання економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності тих регіонів, чий потенціал використовує неповністю.

Залежно від характеру взаємодії між суб'єктами державної економічної політики (центр) та регіональної економічної політики (периферія), а також історичного

контексту цієї взаємодії, можна виділити основні підходи до формування категорії «політика розвитку територій»:

1) Основна роль центру для формування основних напрямів політики. Політика розвитку територій визначається як сукупність механізмів розподілу ресурсів для забезпечення комплексного розвитку територій;

2) регулююча роль центра. Політика розвитку територій визначається як комплекс державного регулювання соціально-економічних відносин, що виникають як у процесі взаємодії як держави (центр) та регіонів (периферія), так і регіонів між собою;

3) основна роль територій. Політика розвитку територій формується лише на рівні регіону або територіальної громади з урахуванням просторової та соціально-економічної диференціації. Політика розвитку територій розглядається у контексті загального історичного та соціально-економічного розвитку, визначається як спектр соціально-економічних, етнодемографічних, політичних та управлінських рішень.

Таким чином, політика розвитку територій - це сукупність цілей, завдань, намірів і дій органів публічної влади, а також інших акторів, яка спрямована на створення умов для самореалізації територій, досягнення певної просторової соціально-економічної рівноваги країни з урахуванням дотримання загальнонаціональних, власне регіональних та місцевих (локальних) інтересів.

Основою цілісності та проявом комплексності державної економічної політики є дотримання національних інтересів, а комплексність регіональної економічної політики, своєю чергою, детермінується системною цілісністю регіону як об'єкта управління (просторову, економічну, соціальну, територіальну, кліматичну єдність).

Необхідно відзначити, що політика розвитку територій, а також підходи до її розуміння та реалізації трансформуються залежно від загальнодержавних цілей та інтересів.

В основі реалізації політики розвитку територій лежать стратегічні національні пріоритети, каскадовані рівнями конкретних управлінських механізмів. Тому

методологія планування та реалізації політики розвитку територій має базуватися на чинних нормативно - законодавчих актах, і навіть мати певну структуру, послідовність і логіку її проведення.

Формування довгострокового бачення розвитку національної економіки можна вирішити через систему стратегічних планів, які задають необхідну траєкторію розвитку за наявних ресурсних, екологічних і політичних обмежень. У свою чергу, стратегія багатовимірна та ієрархічна, що, наприклад, на рівні формування національної стратегії відображається в інтеграції регіональних, галузевих та корпоративних стратегій. При розробці стратегій субординованих економічних систем необхідно брати до уваги стратегію системи, що інтегрує. У рамках розвитку регіону стратегією, що інтегрує, виступають національні стратегії.

В умовах постійної економічної турбулентності потрібна велика узгодженість рішень, що приймаються і реалізуються на національному та територіальному рівнях, оскільки багато розроблених стандартів і стратегічних документів не мають єдиних стандартів підготовки, розрізняються за глибиною опрацювання, форми та змісту.

Для підтримки стратегічного планування на регіональному рівні також широке застосування набуває методу імітаційного моделювання, що дозволяє розробляти оптимальні стратегії соціально-економічного розвитку. Імітаційне моделювання як інструмент стратегічного планування включає «постановку мети, аналіз потенціалу розвитку територій, створення та використання наявних переваг, розробку концепцій розвитку та плану конкретних дій щодо здійснення стратегії, аналіз ефективності її реалізації».

Слід зазначити, що сучасна політика розвитку територій — це відображення національних пріоритетів, загальноекономічних і технологічних тенденцій. Тому окремі завдання соціально-економічного розвитку як елементи регіональної політики також вивчаються багатьма дослідниками. На думку ряду авторів, «серйозною перешкодою для реалізації політики регіонального розвитку є недосконалість методів

наукового обґрунтування рішень та документів, що приймаються з цього питання» [2]. Виникають проблеми із відображенням у стратегічних та програмних документах питань цифровізації також потребують розвитку відповідних методологічної бази та методичного апарату.

Проблеми, які вирішуються через механізми економіко-управлінського впливу на регіональному рівні пов'язані із забезпечення економічної, продовольчої, енергетичної безпеки [1], формуванням та розвитком людського капіталу [2], інвестиційно-інноваційного потенціалу [3], цифрової економіки [1].

Нині стоїть гостре завдання підтримки технологічного суверенітету та розвитку цифрових технологій, що має бути точкою зростання цього процесу. Основою сучасної формації є цифровізація всіх процесів та рішень, тому державне регулювання розвитку територій має включати підходи та моделі цифрового розвитку з урахуванням особливостей регіонів. Розробка цих підходів і моделей розвитку має базуватися на концепції стратегування, тобто прогнозування та формування політики регіонального розвитку не тільки з урахуванням факторів, що вже склалися, але і з урахуванням факторів, які можуть з'явитися в результаті застосування цифрових технологій.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

На наш погляд, при реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в умовах цифрової трансформації мають бути закладені такі базові принципи:

1. Орієнтація на людей. Принцип передбачає впровадження цифрових технологій, здатних покращити якість життя людей, вирішити різноманітні соціальні проблеми за рахунок індивідуального диференційованого підходу до кожної ситуації;
2. Довіра та прозорість. Використання інформаційних технологій сприяє посиленню прозорості всіх процесів, робить їх підконтрольними широкому колу осіб, знижує бюрократичні бар'єри, що загалом підвищує рівень довіри різних економічних суб'єктів по відношенню один до одного;

3. Обґрунтованість управлінських рішень. передбачає прийняття управлінських рішень з використанням функцій аналізу та прогнозування на основі аналіз великого масиву релевантних даних;

4. Зворотний зв'язок. Принцип зворотного зв'язку передбачає врахування думки якості цифрової трансформації з боку адресата цифрової послуги, продукту чи процесу;

5. Цифрова простежуваність та управління ризиками. Принцип передбачає постійний моніторинг реалізації цифрових рішень для оперативного усунення диспропорцій, що виникають, і превентивного нівелювання ризиків.

Реалізація цих принципів має забезпечувати індивідуальність та диференційованість вирішення проблем, знижувати бюрократичні бар'єри та враховувати думку всіх зацікавлених осіб, приймати релевантні обґрунтовані рішення.

## Література

1. Панченко М. Цифрова трансформація як напрям післявоєнного відновлення та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51–4. С. 15-24.

2. Легкий С. Стимулювання інновацій та підтримка сталого розвитку: інтеграція інвестиційної політики та цифрової трансформації в умовах пандемій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. Том 19. № 1. С. 39–42.

3. Воронкова В., Ніколаєнко Є. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 9–17.

## References

1. Panchenko, M., (2023), “Digital transformation as a direction of post-war recovery and implementation of Ukraine’s innovation and investment potential”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 51–4, pp. 15–24.

2. Lehkyi, S., (2024), “Stimulating innovations and supporting sustainable development: integration of investment policy and digital transformation in conditions of pandemics”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, vol. 19, no. 1, pp. 39–42.

3. Voronkova, V. and Nikolaienko, Ye., (2025), “Digital transformation of enterprises as a strategic tool for sustainable development and economic stability in conditions of war and post-war recovery”, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1(16), pp. 9–17.

*Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.*