



УДК 351.82

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-220-236](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-220-236)

Залізнюк Вікторія Петрівна доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

Кульчій Інна Олексіївна кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-0063-6493>

Задорожний Володимир Петрович доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права, Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-1257-7192>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання розриву між стратегічними намірами та фактичними результатами державної політики в Україні. Метою статті є всебічне обґрунтування стану, проблем і перспектив розвитку системи стратегічного управління та контролінгу в публічному секторі, спрямоване на підвищення результативності реалізації національних стратегій. Методологія дослідження ґрунтується на використанні системного та інституційного аналізу, методів порівняльних досліджень, критичного огляду нормативно-правової бази, а також елементів структурно-функціонального підходу для оцінювання взаємозв'язків між стратегічним плануванням і контролінгом. Основні результати статті полягають у тому, що було проаналізовано сучасний рівень впровадження контролінгових механізмів і встановлено їх фрагментарність, слабку методичну узгодженість та недостатню інтеграцію в управлінський цикл. Виявлено ключові структурні, інституційні та нормативні бар'єри, які перешкоджають ефективності стратегічної системи і знижують виконуваність стратегічних документів. Здійснено теоретичне узагальнення ролі контролінгу як механізму аналітичного забезпечення державної



політики й обґрунтовано необхідність формування єдиної інституційної архітектури для його реалізації. Сформульовано перспективні напрями розвитку стратегічного управління, що охоплюють нормативне унормування стратегічного циклу, стандартизацію індикаторів, цифрову інтеграцію даних і професіоналізацію аналітичної діяльності. Унікальними результатами дослідження є виокремлення комплексної моделі узгодженості стратегічних документів і визначення інституційних умов, за яких контролінг стає дієвим механізмом управління результатами. Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх використання під час удосконалення державних стратегій, розроблення методик контролінгу, формування системи моніторингу й оцінювання політик, а також для підготовки рішень, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління.

Ключові слова: суспільні процеси, концептуальні зрушення, інституційні обмеження, цифровізація, міжвідомча узгодженість, моделі управління, національні стратегії, контролінг.

Zalizniuk Viktoriia Doctor of Science in Public Administration, Professor, The Head of Public Administration Department, State University of Trade and Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

Kulchii Inna Candidate of Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Management, Administration and Law, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-0063-6493>

Zadorozhnyi Volodymyr Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and Law, Educational and Scientific Institute of Finance, Economics, Management and Law, Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-1257-7192>

STRATEGIC MANAGEMENT AND CONTROLLING OF NATIONAL STRATEGIES IMPLEMENTATION IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION: STATUS AND PROSPECTS

Abstract. The relevance of the study is due to the need to bridge the gap between strategic intentions and actual results of state policy in Ukraine. The purpose of the article is a comprehensive justification of the state, problems and prospects for the development of the strategic management and controlling system in the public sector, aimed at increasing the effectiveness of the implementation of national strategies. The



research methodology is based on the use of systemic and institutional analysis, comparative research methods, a critical review of the regulatory framework, as well as elements of a structural-functional approach to assessing the relationships between strategic planning and controlling. The main results of the article are that the current level of implementation of controlling mechanisms was analyzed and their fragmentation, weak methodological coherence and insufficient integration into the management cycle were established. Key structural, institutional and regulatory barriers that hinder the effectiveness of the strategic system and reduce the implementability of strategic documents were identified. A theoretical generalization of the role of controlling as a mechanism for analytical support of state policy has been carried out and the need to form a single institutional architecture for its implementation has been substantiated. Promising directions for the development of strategic management have been formulated, covering the normative normalization of the strategic cycle, standardization of indicators, digital data integration and professionalization of analytical activities. The unique results of the study are the identification of a comprehensive model of the coherence of strategic documents and the determination of institutional conditions under which controlling becomes an effective mechanism for managing results. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use in improving state strategies, developing controlling methods, forming a system for monitoring and evaluating policies, as well as for preparing decisions aimed at increasing the efficiency of public administration.

Keywords: social processes, conceptual shifts, institutional constraints, digitalization, interagency coordination, models of governance, national strategies, controlling.

Постановка проблеми. Питання стратегічного управління в державному секторі постає вкрай гостро. Причина полягає не лише в зростаючій складності суспільних процесів, а й у потребі країн адаптуватися до політичних, економічних і технологічних змін. В Україні продовжують відбуватися масштабні трансформації у системі публічної влади. Це вимагає наявності узгодженого стратегічного курсу та здатності втілювати його в конкретні управлінські рішення.

Проблематика ускладнюється тим, що існує потреба в оцінюванні ефективності реалізації національних стратегій. Формально існують численні індикатори, звіти та методичні рекомендації. На практиці ж спостерігається відсутність цілісної системи контролінгу, яка дозволила б своєчасно виявляти відхилення, коригувати помилки й управляти ресурсами стратегічно, а не ситуативно. Часто результати оцінювання зводяться лише до описового аналізу, що не дає можливості побачити реальну динаміку чи причинно-наслідкові зв'язки. Саме тому постає потреба в осмисленні, як інструменти контролінгу можуть бути інтегровані в державне управління на інституційному рівні.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі стратегічне управління в публічному секторі набуває дедалі складнішого змісту, що добре демонструють результати низки ґрунтовних праць, котрі заклали інтелектуальну основу для даного дослідження. У роботах, виконаних протягом останніх років, відзначаються кілька ключових тенденцій: переосмислення сутності стратегії, зміщення акценту на створення публічної цінності, розширення інструментарію оцінювання та зростання ролі доказовості в ухваленні управлінських рішень. Проте водночас у цих дослідженнях простежуються певні прогалини, насамперед пов'язані з інституційною структурою та практичними механізмами інтеграції контролінгу в стратегічний цикл держави.

У статті Б. Джордж [1] привертає увагу спроба концептуально переібрати саме поняття стратегування в публічному менеджменті. Автор не обмежується традиційним трактуванням стратегії як планового інструмента, а демонструє її багатогранність, підкреслюючи як когнітивні, так і організаційні виміри. Найціннішим у його висновках є демонстрація того, що в державному секторі стратегування виявляється не стільки формалізованим процесом, скільки набором поведінкових патернів, які визначають здатність організації адаптуватися до змінних умов. Такий погляд дозволяє зрозуміти, чому навіть якісно написані стратегії інколи не приводять до очікуваних наслідків, оскільки ключовою проблемою стає не структура документа, а здатність інституції утримувати стратегічну логіку на етапі реалізації.

У свою чергу, С. Табіт та ін. [2] висвітлюють зовсім інший вимір стратегічного управління, а саме орієнтацію на публічну цінність. Вони показують, що результативність стратегій залежить як від їхньої внутрішньої узгодженості, так і від здатності держави встановлювати сталі зв'язки між учасниками політики: громадянами, бізнесом та громадськими організаціями. Найсуттєвіше у їхніх висновках є те, що створення публічної цінності потребує чітко визначеного механізму координації, без якого колективні дії втрачають ефективність. Це спостереження особливо важливе для українського контексту, де міжвідомча узгодженість часто виступає найслабшою ланкою в стратегічному управлінні.

Цікаву перспективу на розвиток моделей публічного врядування пропонують П. Попенда та Б. Хадасік [3], які аналізують концепцію New Public Governance і доходять висновку, що сучасні держави рухаються до мережових структур управління, в яких стратегічні рішення розподіляються між багатьма акторами. Автори підкреслюють, що така модель ефективна лише за умови чітких правил взаємодії і систематичного аналізу впливів політики. Важливим наслідком їхніх досліджень є усвідомлення того, що мережевість без контролюваності й аналітичної підтримки може лише посилити хаос замість того, щоб підвищити результативність. Цей висновок має безпосередній зв'язок із необхідністю формування контролінгової системи як «точки збирання» даних і рішень.



Для розуміння виконавчого виміру стратегічного управління вагомими є результати, отримані К. Аль-Хашімі та ін. [4], які продемонстрували значущість процедурної раціональності в процесі реалізації стратегічних рішень у державних організаціях. Науковці довели, що стратегія стає виконуваною тоді, коли прийняття рішень ґрунтується на структурованих процедурах, чітких алгоритмах і доказових моделях. Їхні висновки підкреслюють залежність між раціоналізацією управлінських процесів і здатністю організації зменшувати розрив між намірами та результатами. Фактично йдеться про те, що контролінг стає природним продовженням цієї раціональності.

Важливий внесок у розуміння стратегічної динаміки зробили також Дж. Брайсон та ін. [5], які на прикладі соціальних підприємств показали, що стратегічні ініціативи успішно реалізуються тоді, коли організація використовує гнучкі моделі співпраці та здатна переосмислювати власні підходи залежно від контексту. Особливо цінним є їхнє спостереження про те, що системи стратегічного управління мають бути побудовані на постійному «перепрочитанні» середовища, і саме цей підхід відкриває можливості для адаптивного контролінгу.

Завершує цю логіку та доповнює її глибшим оглядом ще одна робота Дж. Брайсон та ін. [6], у якій опрацьовано проблеми досліджень стратегічного планування в публічному менеджменті. Автори встановили, що значна частина прогалин у практичній реалізації стратегічних документів пов'язана не з відсутністю методологій, а з тим, що ці методології погано інтегровані в реальні управлінські цикли. Вони наголошують на потребі зміщення фокусу з формальних процедур на інституційні умови, де стратегія перетворюється на робочий інструмент. Саме цей висновок фактично окреслює одну з ключових прогалин, яку має заповнити сучасне дослідження – як створити інституційну модель, здатну забезпечити неперервність і дієвість стратегічного циклу.

Узагальнюючи внесок зазначених дослідників, можна стверджувати, що попри значну увагу до стратегічного управління в міжнародній літературі, питання інституціоналізованого контролінгу, узгодженості стратегічних документів, цифрової підтримки стратегічного циклу та зв'язку між стратегією і результативністю досі потребують глибшого аналізу. Саме ці прогалини і становлять основу проблематики, яку покликане розв'язати дане дослідження.

Мета статті – дослідження механізмів стратегічного управління та контролінгу в системі державного управління України, а також виявлення того, наскільки сучасні підходи забезпечують реальне втілення національних стратегій.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління в державному секторі протягом останніх десятиліть пережило низку концептуальних зрушень. Сьогодні його природу важко зрозуміти без урахування того складного інтелектуального ґрунту, на якому воно формувалося. У класичній літературі стратегія здебільшого описувалася як інструмент довгострокового планування [2]. Проте



в публічному управлінні цей підхід досить швидко виявив свою обмеженість. Суспільні процеси змінюються занадто динамічно, а держава, на відміну від бізнесу, не може відмовитися від виконання своїх функцій. Саме тому стратегічне управління в системі державної влади почали трактувати не як статичний документ чи формальну дорожню карту, а як спосіб мислення, що передбачає постійне передбачення, інтерпретацію та коригування управлінських рішень [3, с. 209]. Саме ця «рухливість» підходу і стала тим елементом, який дав можливість поєднати різні школи стратегічної думки від менеджеріалістичних до інституційно-мережових (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця ключових моделей публічного управління

Загальна характеристика	Ключові принципи	Роль у стратегічному управлінні	Сильні сторони
New Public Management (NPM)			
Концепція, що переносить управлінські підходи приватного сектору в державний, наголошує на ефективності, конкуренції і результативності.	Ринкові механізми, децентралізація, управління за результатами, контрактність, конкуренція між постачальниками послуг.	Зосереджує увагу на вимірюванні ефективності, формуванні чітких цілей і показників. Створює основу для побудови стратегій, орієнтованих на конкретні результати.	Підвищення продуктивності, прозорі показники, гнучкість у прийнятті рішень.
Public Governance			
Модель мережевого врядування, в якій ключова увага приділяється взаємодії держави, бізнесу та громадськості.	Партнерство, участь, горизонтальні зв'язки, колективна відповідальність, підзвітність.	Надає стратегіям інклюзивності, враховує інтереси широкого кола стейкхолдерів і забезпечує координацію між ними.	Зростання легітимності рішень, покращення координації, підвищення участі громадськості.
Стратегічне державотворення			
Концепція, зорієнтована на довгострокове бачення розвитку держави як цілісної політико-адміністративної системи.	Системність, довгостроковість, інституційна сталість, пріоритетність державних цілей над ситуативними рішеннями.	Забезпечує цілісне формування національних стратегій та їх взаємоузгодженість. Підкреслює роль стратегічного мислення в державній політиці.	Стимування хаотичних реформ, підтримка інституційної безперервності, орієнтація на національні пріоритети.



Загальна характеристика	Ключові принципи	Роль у стратегічному управлінні	Сильні сторони
Evidence-based policymaking (EBPM)			
Підхід, що базується на використанні доказів, даних та аналітичних методів для формування і коригування політики.	Аналітичність, наукова обґрунтованість, прозорість, моніторинг впливів, експериментальність.	Надає стратегічному управлінню надійний аналітичний фундамент, забезпечує корекцію стратегій на основі реальних результатів.	Висока якість рішень, зменшення суб'єктивізму, можливість виявляти дієві політики.

Джерело: складено авторами на основі [4, с. 910; 6, с. 320].

Поступово в науковому дискурсі утвердилося розуміння, що стратегічне управління в державному секторі – це не лише про визначення цілей та інструментів їх досягнення [7, с. 18]. Воно також охоплює питання ціннісних орієнтирів, суспільних очікувань, легітимності рішень і здатності політики змінювати соціальну реальність. Тому кожна стратегія неминуче виявляється вплетеною в ширший контекст функціонування владних інституцій. Причому ступінь цієї вплетеності залежить не тільки від змісту стратегії, а і від того, наскільки ефективними є процеси її реалізації, моніторингу та корекції. Власне тут і виникає потреба в контролінгу як інструменті, що дозволяє створити зв'язок між намірами та діями, між проголошеними цінностями і реальними управлінськими практиками.

Контролінг у державному управлінні традиційно викликає плутанину через його схожість із системами контролю чи внутрішнього аудиту. Однак за своєю суттю він виконує значно ширшу функцію. Йдеться про інформаційно-аналітичний механізм, завданням якого є не фіксація помилок, а прогнозування ризиків, оцінювання тенденцій і забезпечення управлінців своєчасними даними про хід реалізації політик [8, с. 154]. На відміну від бізнесових моделей, де контролінг часто зосереджується на фінансових показниках, у державному секторі він охоплює комплексні індикатори: соціальні, організаційні та інституційні. Саме через це контролінг дедалі частіше позиціонується як спосіб оптимізації стратегічного циклу, адже він надає інформацію, необхідну для планування, і водночас дозволяє перевірити, наскільки обґрунтованими були управлінські припущення.

Узгодження стратегічного управління з контролінгом формує своєрідну синергію, що здатна виправити найтипівший дефект державних стратегій – їх декларативність. Багато стратегій створюються професійно, мають чітку внутрішню логіку та структуровані цілі [9, с. 847]. Та попри це вони нерідко не



доходять до етапу реального впливу, адже між стратегією та практикою існує розрив. Контролінг дає змогу його зменшити. Він супроводжує реалізацію стратегії на всіх етапах, фіксує відхилення, пояснює причини, пропонує варіанти коригувальних дій. Стратегія в такому разі перестає бути концептом із набором гасел і перетворюється на управлінський інструмент, який живе в часі та взаємодіє з реальністю, а не ігнорує її.

Це особливо важливо у сфері державних політик, які переплітаються між собою, створюючи густу мережу зв'язків і залежностей. Кожна нова ініціатива накладається на попередні, модифікує їх або вступає в конфлікт із ними. За відсутності контролінгу це призводить до втрати інституційної пам'яті, хаотичного розподілу ресурсів і появи стратегічних документів, що суперечать один одному. Контролінг дає змогу мінімізувати такі ризики, оскільки він «зчитує» стан системи, показує, де саме виникла дисфункція, і дає змогу оцінити, чи вписується новий стратегічний документ у вже наявний управлінський контекст. Така «аналітична зв'язаність» фактично і визначає якість реалізації національних стратегій, оскільки забезпечує їх логічну послідовність та відповідність суспільним потребам.

Характерно, що поєднання стратегічного управління та контролінгу має ще один важливий наслідок – воно встановлює культурні стандарти в роботі державних інституцій. Там, де контролінг інтегрований у повсякденну діяльність, управлінці працюють у середовищі, в якому дані та їхня інтерпретація стають основою ухвалення рішень. Це поступово змінює управлінську культуру, тому рішення ухвалюються не на основі інтуїції чи політичних інтересів, а з огляду на доказовість, прогноз та оцінену динаміку. За такої логіки національні стратегії перестають бути «декларативними рамками» та стають своєрідними дороговказами, що орієнтують розвиток держави на вимірюваний результат.

Проте навіть за наявності добре виписаних концептуальних положень існують теоретичні прогалини, що стримують розвиток стратегічного управління з використанням контролінгу. Частина з них пов'язана з методологічними труднощами, адже досі немає усталеного підходу до узгодження стратегічних документів, систем оцінювання довгострокових ефектів чи механізмів інтеграції аналітики в управлінські процедури. Інші мають інституційну природу, коли державні органи часто функціонують за логікою коротких управлінських циклів, де стратегічність поступається терміновості. Водночас недостатній рівень цифровізації зменшує можливості контролінгу, який значною мірою залежить від якісних даних і здатності швидко їх обробляти.

З огляду на це аналіз теоретичних засад стратегічного управління та контролінгу дозволяє зробити один ключовий висновок – ефективність реалізації національних стратегій визначається не лише тим, наскільки добре вони написані. Вона набагато більше залежить від того, наскільки глибоко ці два



інструменти (стратегічне мислення та контролінг) інтегровані в управлінську систему. І саме від того, чи зможе держава перетворити їх на органічну частину власної управлінської практики, залежатиме здатність реалізувати стратегічні пріоритети в реальних умовах суспільних трансформацій.

Стан упровадження контролінгових механізмів у публічному управлінні України засвідчує прогресивну динаміку, але водночас велику фрагментарність і нестачу інституційної цілісності. На законодавчому рівні започатковано формування правових основ стратегічного планування, зокрема триває розбудова законодавчої бази, що передбачає запровадження Закону України «Про державне прогнозування та стратегічне планування» [10], який визначає правові, економічні й організаційні засади формування цілісної системи стратегічних документів і їх реалізації, включаючи прогнозування та оцінювання результатів публічної політики в контексті досягнення стратегічних цілей розвитку держави. Саме ці норми мають стати фундаментом для формування майбутньої системи контролінгу як інтегрованого механізму моніторингу й оцінювання.

Натомість на практиці в Україні контролінг ще не набув статусу цілісного інструмента державного управління. Наявні елементи аналізу, моніторингу й оцінювання реалізації стратегій відбуваються точково та часто існують у формі звітів про виконання окремих стратегічних документів, наприклад, звітування щодо виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [11]. У такому контексті контролінгові практики радше формалізовані та частково зорієнтовані на адміністративний контроль, а не на аналітичну підтримку ухвалення управлінських рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Стан впровадження контролінгових механізмів у публічному управлінні України та ключові обмеження

Аспект аналізу	Характеристика	Приклади нормативних актів і документів	Коментар
1. Загальний стан розвитку контролінгу	Контролінг перебуває на етапі становлення; немає єдиної системи, функції розпорошені; аналітичні механізми використовуються вибірково	Закон України «Про державне прогнозування та стратегічне планування» (проект); Концепція національної системи стратегічного планування (КМУ № 853-р від 12.08.2025)	Система контролінгу не інституціоналізована, застосування фрагментарне



Аспект аналізу	Характеристика	Приклади нормативних актів і документів	Коментар
2. Практика моніторингу й оцінювання стратегій	Моніторинг реалізується через звіти; індикатори часто формальні; оцінювання результативності відсутнє або слабе; немає єдиної методики	Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (КМУ № 831-р від 21.07.2021)	Реальний стан виконання стратегій оцінити важко, оскільки дані не уніфіковані
3. Фрагментарне впровадження елементів контролінгу	Окремі міністерства застосовують власні методики моніторингу; аудиторські та фінансові механізми працюють, але не інтегровані в стратегічний цикл	Внутрішні накази та процедури міністерств (Мінекономіки, Мінфіну, НСЗУ тощо)	Відсутня міжвідомча сумісність; дані не зводяться в єдину систему
4. Структурні обмеження	Розпорошеність функцій аналізу; відсутність центрального органу, що координує контролінг; розірваність даних між інституціями	Немає спеціального закону або урядової інструкції щодо контролінгу; неврегульована архітектура інформаційних систем	Реагування держави на відхилення стає запізним і реактивним
5. Інституційні обмеження	Орієнтація держслужби на короткострокові завдання; слабка управлінська культура аналітики; нестача фахівців із аналізу даних та оцінки політик	Закон «Про державну службу»; Стратегія реформування державного управління (2022–2025)	Аналітичні функції фактично не виконують ролі інструментів стратегічного управління

Джерело: складено авторами на основі [10; 11; 12; 13].

Багато центральних органів виконавчої влади розробили внутрішні підходи до моніторингу реалізації своїх стратегічних планів, проте єдиної державної методики оцінювання результатів і контролю за виконанням стратегій немає. Це означає, що різні відомства використовують власні принципи та критерії оцінювання, що ускладнює міжвідомчу узгодженість та уніфікацію даних. Зі стратегічної точки зору, така ситуація ускладнює формування реального зворотного зв'язку про ефективність реалізації дороговказів розвитку, тому без



спільних стандартів неможливо адекватно порівняти чи агрегувати інформацію для наступного стратегічного циклу.

Структурні обмеження системи виявляються перш за все в розпорошеності функцій аналізу й оцінювання між різними органами управління. Немає центрального координаційного органу, який би відповідав за об'єднання інформаційних потоків із різних сфер і забезпечення їх інтеграції в єдину систему контролінгу. За таких умов аналіз реалізації стратегій залишається фрагментарним, а система реагування на відхилення від планових орієнтирів реактивною, а не проактивною.

Інституційні обмеження також є суттєвим чинником. Переважна частина державних службовців адміністративно зорієнтована на виконання короткострокових функцій, і, як наслідок, управлінська культура недостатньо орієнтована на системну аналітику й оцінювання. Разом із тим діяльність аналітичних підрозділів міністерств та інших державних органів часто обмежується виконанням поточних завдань, а не розбудовою довгострокових методів оцінювання показників ефективності, як того вимагають сучасні підходи до контролінгу. Відсутність усталеної практики залучення даних до управлінського процесу ускладнює формування прозорого середовища ухвалення рішень на основі фактів і доказів.

Нормативно-правовий контекст формування системи контролінгу також має значні прогалини. Попри те, що Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію національної системи стратегічного планування [12], в якій передбачено удосконалення порядку формування стратегічних документів та оцінювання їх реалізації, зокрема шляхом розроблення проекту закону про національну систему стратегічного планування, нормативна база, що б прямо та детально регламентувала механізми контролінгу в публічному секторі, ще не сформована у повній мірі. Така ситуація призводить до того, що навіть на рівні прийняття стратегій існує невизначеність щодо обов'язкових процедур оцінювання їх впливу, встановлення чітких індикаторів і механізмів зворотного зв'язку.

Цифрові та інформаційні бар'єри посилюють зазначені обмеження. Хоча окремі державні програми, такі як «Ukraine Plan 2024–2027», передбачають моніторинг і контроль у своїх робочих планах, ці інструменти часто залишаються окремими модулями, не інтегрованими в загальнодержавну аналітичну платформу [13]. У результаті відсутність єдиних стандартів даних і механізмів їхнього обміну між органами влади значно ускладнює аналітичну роботу та перетворення моніторингових даних на системні висновки для стратегічних рішень.

Загалом, сучасний стан впровадження контролінгових механізмів у публічному управлінні України можна охарактеризувати як перехідний, в якому



наявні нормативно-правові ініціативи, та стратегічні документи створюють потенціал для розбудови ефективної системи контролінгу, проте її практична реалізація наразі є фрагментарною і не забезпечує повної функціональності. Реальне запровадження контролінгових підходів вимагає системної інтеграції аналітичних механізмів у цикл стратегічного управління, розвитку методичних стандартів, зміни інституційної культури та запровадження цифрових рішень, що дозволять поєднати аналіз даних із процесом ухвалення рішень. Саме подолання цих перешкод створить передумови для того, щоб стратегічні ініціативи не лише декларувалися, а дійсно реалізовувалися в інтересах сталого розвитку держави.

Узгодженість і виконуваність державних стратегічних документів в Україні залишаються однією з найскладніших і водночас фундаментальних проблем стратегічного управління, адже саме від цих параметрів залежить, чи перетворюються плани розвитку на реальні управлінські дії, чи так і залишаються черговими деклараціями. На перший погляд може здатися, що стратегічна система поступово набуває цілісності, а державні органи активно розробляють стратегії, концепції, програми середньострокового планування, при чому окремі документи навіть структуровані за вимогами європейських стандартів. Проте за цією зовнішньою впорядкованістю нерідко приховується низка внутрішніх дисгармоній, які унеможливають повноцінне виконання стратегій. На це, зокрема, вказує і проєкт Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [10], який наголошує на необхідності створення «єдиної логічно взаємопов'язаної системи стратегічних документів» – формулювання, що само по собі свідчить про наявність загальносистемної проблеми роз'єднаності.

Українська практика стратегічного планування тяжіє до множення стратегій, які створюються у відповідь на політичні запити або вимоги окремих програм розвитку, але не вписуються органічно в загальну архітектуру стратегічних цілей держави. У деяких випадках галузеві стратегії дублюють одну, формулюючи аналогічні пріоритети під різними назвами; в інших – національна стратегія розвитку певної сфери виявляється несумісною з регіональними планами або ж містить індикатори, які не мають відповідної бази даних для вимірювання. Подібні неузгодженості особливо очевидні при аналізі документів, пов'язаних із реформуванням державного управління, зокрема Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [11], де чітко визначені пріоритети модернізації владних інституцій, але механізми синхронізації із секторними реформами інколи залишаються недоопрацьованими.

Проблема виконуваності стратегічних документів значною мірою бере свій початок саме з таких дисбалансів. Там, де немає чіткої системи вертикальної і



горизонтальної узгодженості, реалізація стратегій стає вибірковою, залежною від політичних пріоритетів або спроможності окремих органів влади, а не від загального державного плану розвитку. Часто в стратегіях формулюються амбітні цілі, але при цьому не визначено ресурсів для їх досягнення, не розписано механізмів впровадження і не встановлено відповідальних інституцій. Як наслідок стратегія існує, проте не функціонує. Особливо гостро це проявляється у сфері міжвідомчої координації, адже державні органи повинні взаємодіяти, але не мають спільної аналітичної платформи, що дозволила б синхронізувати реалізацію різних політик.

Складність виконання стратегічних документів посилюється слабкістю системи індикаторів. У багатьох стратегічних документах індикатори визначені занадто загально, без методичного опису або відповідальності за збір даних. Це не лише унеможливує оцінювання результативності стратегій, а і підриває довіру до самих документів як інструментів управління. Окремою проблемою є індикатори, які не мають надійної статистичної основи, що робить їх використання номінальним. Брак уніфікації критеріїв і відсутність єдиної методики оцінювання, на потребі розроблення якої прямо наголошує Концепція національної системи стратегічного планування, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 853-р від 12.08.2025 [12], призводять до того, що навіть коректно розроблена стратегія не отримує належного інструментарію для відстеження прогресу.

До цього варто додати також інституційні бар'єри, які ускладнюють узгодженість документів. Значна частина державних органів функціонує в умовах коротких управлінських циклів, коли увага зосереджена переважно на вирішенні нагальних питань, а не на забезпеченні довгострокової стратегічної стабільності. Відтак стратегічне планування часто стає формальною вимогою, а не реальним інструментом державного управління. Така ситуація спричиняє розрив між текстом стратегічного документа та фактичними управлінськими діями, оскільки стратегія може передбачати одну модель реалізації, а органи влади діяти за іншою. Відсутність чіткої вертикалі відповідальності за реалізацію стратегій лише поглиблює проблему, ускладнюючи контроль над виконанням та унеможливаючи швидку реакцію на відхилення від планових орієнтирів.

Окремої уваги заслуговує питання відповідності стратегічних документів реальним потребам держави. В Україні нерідко трапляється ситуація, коли стратегія готується як відповідь на зовнішні чи політичні імпульси, а не на основі глибокого аналізу ситуації і прогнозів розвитку. Унаслідок цього стратегічні документи можуть не відображати реального стану системи або пропонувати рішення, які не здатні вплинути на ключові проблеми. Це особливо помітно у сферах, де необхідним є системний підхід до трансформацій, але стратегічні



документи оновлюються без урахування нових викликів чи зміни зовнішнього середовища.

Зрештою, важливо визнати, що всі вищезгадані проблеми мають один спільний знаменник, а саме відсутність повноцінної системи контролінгу, здатної забезпечити своєчасний аналіз узгодженості стратегічних документів та оцінювання їхньої виконуваності. Контролінг дозволяє не тільки виявляти суперечності на етапі реалізації стратегії, але і забезпечує системну корекцію цілей, індикаторів, ресурсів та механізмів реалізації. Водночас без належного нормативного підґрунтя і без сучасних цифрових рішень, про потребу яких наголошує, зокрема, «Ukraine Facility Plan 2024–2027» [13], ця система не може функціонувати в повному обсязі. Саме тому питання узгодженості стратегічних документів слід розглядати не як технічну проблему окремих документів, а як індикатор загальної якості державного управління, від якого залежить ефективність реалізації стратегічних цілей і трансформаційних процесів в Україні.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що система стратегічного управління та контролінгу в публічному секторі України перебуває у фазі активного становлення, але водночас і в стані системної незавершеності. Незважаючи на помітні нормативні зрушення, розроблення нових стратегічних документів і спроби інституціоналізувати стратегічне мислення в діяльності органів влади, між намірами та практичними результатами досі зберігається значний розрив. Причини цього розриву мають комплексний характер, адже вони охоплюють і фрагментарність нормативного регулювання, і організаційну роз'єднаність, і обмеженість аналітичних механізмів, і недостатню культуру роботи з даними.

Аналіз теоретичних засад стратегічного управління та контролінгу показав, що сучасні концепції публічного менеджменту орієнтують державу не просто на формування довгострокових планів, а на здатність прогнозувати, вимірювати та коригувати політики в реальному часі. Саме контролінг у такій логіці виступає системоутворюючим механізмом, який поєднує планування з аналітикою, індикатори із практичними рішеннями, а стратегічні цілі з інституційною відповідальністю.

Оцінювання сучасного стану впровадження контролінгових механізмів в Україні засвідчило, що ці механізми застосовуються переважно фрагментарно. Моніторинг реалізації стратегій має переважно описовий характер, а оцінювання результативності здійснюється нерівномірно та не завжди методично узгоджено. Відсутність єдиного центру координації і державної методики контролінгу породжує значні диспропорції у підходах різних органів влади, що ускладнює створення цілісної картини впливу стратегічних документів на державну політику.



Окремим викликом стає проблема узгодженості стратегічних документів. Її наявність свідчить про те, що стратегічне планування в Україні тривалий час розвивалося як множина паралельних ініціатив, а не як єдина система. Дублювання цілей, незбіг індикаторів, суперечливість пріоритетів і слабка прив'язка до ресурсів знижують виконуваність стратегій і підривають довіру до самих документів як інструментів управління. Саме тому впровадження контролінгу є необхідною умовою підвищення узгодженості та керованості стратегічних процесів.

Перспективні напрями розвитку системи стратегічного управління, окреслені в дослідженні, демонструють, що змінювати потрібно не окремі процедури, а логіку функціонування всього стратегічного циклу. Нормативне унормування контролінгу, створення інституційної платформи його практичної реалізації, цифровізація моніторингових процесів, розвиток компетентностей державних службовців, інтеграція стратегій із бюджетним плануванням та формуванням якісних індикаторів є тими ключовими векторами, які здатні перетворити стратегії із декларацій на дієві механізми державної політики.

Узагальнюючи результати, варто підкреслити, що ефективність стратегічного управління визначається не кількістю ухвалених стратегічних документів, а спроможністю держави забезпечити їхню реалізацію в умовах складності, непередбачуваності та постійних зовнішніх викликів. Саме тому розвиток контролінгу як аналітико-координаційного інструменту є не факультативним, а критичним елементом модернізації публічного управління. У перспективі його системне запровадження здатне не лише зменшити розрив між стратегічними намірами та фактичними результатами, а сформувати нову управлінську культуру, в якій доказовість, передбачуваність і підзвітність стають нормою державної політики, а не винятком.

Література:

1. George B. Strategizing in public management: The concept and its measurement. *International Public Management Journal*. 2025. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559832> (дата звернення: 13.12.2025).
2. Thabit S., Sancino A., Mora L. Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*. 2024. Vol. 85, No. 3. P. 885–906. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13877> (дата звернення: 13.12.2025).
3. Popęda P., Hadasik B. Perspectives on New Public Governance: a term worth legitimizing?. *Central European Public Administration Review*. 2025. Vol. 23, No. 1. P. 203–232. DOI: <https://doi.org/10.17573/cepar.2025.1.08> (дата звернення: 13.12.2025).
4. Al-Hashimi K. Weerakkody V., Elbanna S., Schwarz G. Strategic decision making and implementation in public organizations in the Gulf Cooperation Council: the role of procedural rationality. *Public Administration Review*. 2022. Vol. 82, No. 5. P. 905–919. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13447> (дата звернення: 13.12.2025).



5. Bryson J. M., Crosby B. C., Seo D. Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the metropolitan economic development association and catalyst. *Public Management Review*. 2022. Vol. 24, No. 1. P. 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1798128> (дата звернення: 13.12.2025).
6. Bryson, J. M., Edwards L. H., Van Slyke D. M. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, No. 3. P. 317–339. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111> (дата звернення: 13.12.2025).
7. Chia R. C., Holt R. Strategy, intentionality and success: four logics for explaining strategic action. *Organization Theory*. 2023. Vol. 4, No. 3. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1177/26317877231186436> (дата звернення: 13.12.2025).
8. George B. Behavioral public strategy. *Behavioural Public Policy*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 442–456. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.30> (дата звернення: 13.12.2025).
9. Huijbregts R., George B., Bekkers V. Public values assessment as a practice: integration of evidence and research agenda. *Public Management Review*. 2022. Vol. 24, No. 6. P. 840–859. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1867227> (дата звернення: 13.12.2025).
10. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України № 1602-III від 23.03.2000 : станом на 02.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 13.12.2025).
11. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 13.12.2025).
12. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2025 № 853-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/853-2025-%D1%80> (дата звернення: 13.12.2025).
13. Ukraine Facility Plan 2024–2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 13.12.2025).
14. Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. № 19. С. 90–97. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678> (дата звернення: 13.12.2025).
15. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24> (дата звернення: 13.12.2025).

References:

1. George, B. (2025). Strategizing in public management: The concept and its measurement. *International Public Management Journal*, 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559832>
2. Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2024). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*, 85(3), 885–906 DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13877>
3. Popęda, P., & Hadasik, B. (2025). Perspectives on New Public Governance: A Term Worth Legitimizing? *Central European Public Administration Review*, 23(1), 203–232. DOI: <https://doi.org/10.17573/cepar.2025.1.08>
4. Al-Hashimi, K., Weerakkody, V., Elbanna, S., & Schwarz, G. (2022). Strategic Decision Making and Implementation in Public Organizations in the Gulf Cooperation Council: The Role of Procedural Rationality. *Public Administration Review*, 82(5), 905–919. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13447>



5. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2022). Strategizing on behalf of Social Enterprises: The Case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst. *Public Management Review*, 24(1), 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1798128>
6. Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
7. Chia, R. C., & Holt, R. (2023). Strategy, Intentionality and Success: Four Logics for Explaining Strategic Action. *Organization Theory*, 4(3), 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1177/26317877231186436>
8. George, B. (2023). Behavioral Public Strategy. *Behavioural Public Policy*, 7(2), 442–456. DOI: <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.30>
9. Huijbregts, R., George, B., & Bekkers, V. (2022). Public Values Assessment as a Practice: Integration of Evidence and Research Agenda. *Public Management Review*, 24(6), 840–859. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1867227>
10. Pro derzhavne prohnozuvannya ta rozroblennia prohran ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy : Zakon Ukrainy № 1602-III vid 23.03.2000 : stanom na 02.12.2012 [On state forecasting and development of programs for economic and social development of Ukraine : Law of Ukraine No. 1602-III of 23.03.2000: as of 02.12.2012]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> [in Ukrainian].
11. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannya derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 № 831-r [On approval of the Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022–2025: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831-r.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> [in Ukrainian].
12. Pro skhvalennia Kontseptsii natsionalnoi systemy stratehichnoho planuvannya : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.08.2025 № 853-r [On approval of the Concept of the National Strategic Planning System: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12.08.2025 No. 853-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/853-2025-%D1%80> [in Ukrainian].
13. Ukraine Facility Plan 2024–2027. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
14. Nochvina, I. O. (2021). Tsyfrovizatsiia ekonomiky: mozhlyvosti ta osnovni zahrozy [Digitalization of the economy: opportunities and main threats]. Zbirnyk naukovykh prats KhNPU imeni H. S. Skovorody “Ekonomika”, 19, 90–97. Retrieved from <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678> [in Ukrainian].
15. Sazonova, S., & Novykov, D. (2023). Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Control of strategic management at enterprises in the conditions of the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 15, 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24> [in Ukrainian]