

**В. А. Січка**, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
<https://orcid.org/0009-0003-1473-3061>

## РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ДЕРЖАВНІЙ ФІНАНСОВІЙ ПОЛІТИЦІ ІННОВАЦІЙ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ СТАБІЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті досліджується державна фінансова політика України як ключовий інструмент підтримки інноваційної діяльності та розвитку регіонів. Розкрито сутність фінансових програм, їхнє стратегічне значення для стимулювання економічного зростання, зменшення регіональних диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Визначено основні напрями державної політики у сфері інновацій та регіонального розвитку, а також роль центральних, місцевих органів влади у плануванні фінансових програм.*

*Проаналізовано сучасний стан фінансування інновацій та регіональних ініціатив в Україні, виявлено проблеми обмеженості бюджетних ресурсів, недостатньої координації між інституціями та низької ефективності реалізації окремих програм. Розглянуто міжнародний досвід застосування фінансових механізмів та проектного підходу, що дозволяє підвищити результативність державних витрат та оптимізувати розподіл ресурсів між регіонами. В умовах сучасного соціально-економічного розвитку України державна фінансова політика відіграє вирішальну роль у стимулюванні інноваційної діяльності та розвитку регіонів.*

*Особлива увага приділена використанню механізмів управління проектами у державних фінансових програмах, включаючи планування, ресурсне забезпечення, управління ризиками, контроль виконання та оцінку ефективності. Акцентовано, що проектний підхід сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та цільового використання бюджетних коштів, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей державної політики у сфері інновацій та регіонального розвитку. Незважаючи на значний потенціал фінансових ресурсів існують проблеми щодо ефективного їх розподілу, а також обмеженості бюджету на підтримку інноваційних проектів.*

*Обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення механізмів фінансування, впровадження сучасних методів управління проектами та середньострокового планування державних програм. Результати дослідження свідчать, що впровадження державних фінансових програм із використанням проектного підходу підвищує ефективність стимулювання інновацій та розвитку регіонів, забезпечує економічне зростання та сприяє сталому соціально-економічному розвитку України. Відсутність системного підходу в реалізації фінансових програм призводить до низької результативності використання коштів, недостатньої прозорості фінансових процесів і зменшення довіри до органів влади.*

*Ключові слова: державна фінансова політика, інновації, стабілізація, розвиток регіонів, стабілізація економіки, управлінські підходи, реалізація.*

### **V. A. Sichkar. Implementation of management approaches in the state financial policy of innovation and regional development in the context of stabilizing the national economy**

*The article examines the state financial policy of Ukraine as a key tool for supporting innovation and regional development. The essence of financial programs, their strategic importance for stimulating economic growth, reducing regional disparities and increasing the competitiveness of the national economy are revealed. The main directions of state policy in the field of innovation and regional development are determined, as well as the role of central and local authorities in planning financial programs. The current state of financing of innovations and regional initiatives in Ukraine is analyzed, the problems of limited budget resources, insufficient coordination between institutions and low efficiency of implementation of individual programs are identified. The international experience of applying financial mechanisms and a project approach is considered, which allows to increase the effectiveness of public spending and optimize the distribution of resources between regions.*

*In the conditions of modern socio-economic development of Ukraine, state financial policy plays a decisive role in stimulating innovation and regional development. Particular attention is paid to the use of project management methods in state financial programs, including planning, resource provision, risk management, implementation control and efficiency assessment. It is shown that the project approach contributes to increasing transparency, accountability and targeted use of budget funds, ensuring the achievement of strategic goals of state policy in the field of innovation and regional development. Despite the significant potential of financial resources, there are problems with their effective distribution, as well as limited budget for supporting innovative projects.*

*The need for further improvement of financing mechanisms, implementation of modern project management methods and medium-term planning of state programs is substantiated. The results of the study indicate that the implementation of state financial programs using the project approach increases the effectiveness of stimulating innovation and regional development, ensures economic*



*growth and contributes to the sustainable socio-economic development of Ukraine. The lack of a systematic project approach in the implementation of financial programs leads to low efficiency of use of funds, insufficient transparency of financial processes and reduced trust in government bodies.*

*Key words: state financial policy, innovation, stabilization, regional development, economic stabilization, management approaches, implementation.*

**Постановка проблеми.** Сучасна система державного фінансування часто не передбачає чітких механізмів управління проектами та оцінки їх ефективності. Це особливо актуально у контексті регіонального розвитку, де кожна гривня державного бюджету має стратегічне значення для стимулювання економічної активності та інноваційної діяльності. Окрему проблему становить недосконалість нормативно-правової бази та методик оцінки ефективності державних фінансових програм. Існуючі підходи не завжди відповідають сучасним вимогам управління проектами, що обмежує можливості держави впливати на розвиток високотехнологічних галузей та створювати умови для зростання регіональної економіки.

Водночас міжнародний досвід свідчить про високу ефективність проектного підходу у фінансуванні інновацій та регіональних ініціатив, що потребує адаптації в Україні. У цьому контексті актуальною є задача розробки та впровадження методик проектного управління державними фінансовими програмами, які дозволяють поєднати стратегічне планування, управління ресурсами та оцінку ефективності, забезпечуючи прозорість, підзвітність та максимальну результативність державних витрат.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій.** Наукові дослідження з проблем державної фінансової політики та підтримки інновацій і регіонального розвитку охоплюють кілька ключових напрямів. Це аналіз ролі державного бюджету та фінансових інструментів у стимулюванні інноваційної діяльності та підтримці технологічного розвитку, включно з формуванням грантів, субсидій і пільгового фінансування. В умовах трансформації економіки України та поглиблення євроінтеграційних процесів державна фінансова політика набуває особливого значення як інструмент структурної модернізації, стимулювання інновацій та забезпечення збалансованого регіонального розвитку.

Дослідники підкреслюють, що проектний підхід дозволяє підвищити результативність державних витрат, забезпечити прозорість фінансових процесів та адаптувати державні програми до стратегічних цілей економічного розвитку. Загалом література свідчить про необхідність інтеграції фінансової політики та проектного управління для ефективного стимулювання інновацій та розвитку регіонів. Акцентується важливість системного підходу, використання сучасних методик оцінки ефективності та врахування національних особливостей при адаптації міжнародного досвіду. Ефективність використання бюджетних ресурсів і міжбюджетних трансфертів безпосередньо впливає на формування інноваційного потенціалу регіонів, розвиток інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності економіки загалом.

**Метою статті** є обґрунтування реалізації управлінських підходів у державній фінансовій політиці інновацій та розвитку регіонів в контексті стабілізації національної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою складовою державної фінансової політики є підтримка регіонального розвитку через механізми міжбюджетних трансфертів та державні інвестиційні програми. Інструментом фінансового вирівнювання виступає система базової та реверсної дотації, а також субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію інфраструктурних і соціально-економічних проектів. Значну роль у фінансуванні регіонального розвитку відіграє Державний фонд регіонального розвитку, кошти якого спрямовуються на реалізацію інвестиційних програм і проектів регіонального значення на конкурсних засадах.

Державна фінансова політика у сфері підтримки інновацій реалізується через систему бюджетного фінансування, податкового регулювання, державних цільових програм та механізмів державно-приватного партнерства. Фінансування інновацій здійснюється як за рахунок коштів державного бюджету, так і через спеціальні фонди, міжнародну технічну допомогу та місцеві бюджети. Однак частка державних витрат на наукові дослідження і розробки у відсотках до ВВП залишається нижчою за середні показники країн ЄС, що стримує масштабну модернізацію економіки.

Разом із тим існує проблема фрагментарності фінансових інструментів підтримки інновацій та регіонів. Часто державні програми реалізуються без достатньої координації між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що призводить до дублювання заходів або неузгодженості стратегічних пріоритетів [2]. Відсутність комплексного проектного підходу з чітким визначенням цілей, показників результативності та механізмів оцінки ефективності знижує потенціал державної фінансової політики як системного інструменту розвитку.

У цьому контексті актуальним є впровадження принципів управління проектами у сферу державних фінансів, що передбачає структуризацію програм за етапами життєвого циклу, визначення відповідальних виконавців, встановлення контрольних показників та проведення регулярного моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість використання бюджетних коштів, забезпечити досягнення запланованих соціально-економічних ефектів та мінімізувати фінансові ризики. Подальший розвиток державної фінансової політики у напрямі підтримки інновацій та регіонів потребує узгодження її зі стратегічними документами державного рівня.

В Україні функціонують державні та регіональні стратегії розвитку, серед яких важливе місце займає Державна стратегія регіонального розвитку, що визначає пріоритети просторового зростання, зміцнення економічної спроможності територіальних громад і формування конкурентоспроможних регіонів. Фінансове забезпечення реалізації таких стратегій здійснюється через бюджетні програми, субвенції та кошти міжнародної допомоги, що потребує чіткої координації та системного планування. Суттєвим інструментом стимулювання інноваційної активності є податкова політика. Вона передбачає застосування окремих податкових пільг, спеціальних режимів оподаткування для індустріальних парків, підтримку ІТ-сектору та інших галузей з високою доданою вартістю.

Водночас практика свідчить, що податкові стимули мають бути чітко орієнтованими на досягнення конкретних результатів, оскільки надмірне або необґрунтоване надання пільг може призвести до втрат бюджету без належного економічного ефекту. Тому державна фінансова політика повинна базуватися на принципах ефективності, адресності та прозорості. Важливим аспектом є децентралізація фінансових ресурсів, яка посилила роль місцевих бюджетів у забезпеченні розвитку територій. Розширення податкової бази громад та збільшення частки власних доходів створили передумови для реалізації місцевих інвестиційних проєктів у сфері інфраструктури, освіти, енергоефективності та підтримки малого бізнесу.

Однак різний рівень економічного потенціалу регіонів зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів горизонтального та вертикального вирівнювання, щоб уникнути поглиблення територіальних диспропорцій. Використання індикаторів ефективності, систем моніторингу та аудиту дозволяє забезпечити контроль за виконанням програм і своєчасне коригування управлінських рішень. Саме поєднання фінансових інструментів із сучасними методами управління створює основу для підвищення результативності державної підтримки інновацій та регіонального розвитку.

Ефективність державної фінансової політики значною мірою залежить від якості бюджетного планування та середньострокового прогнозування. Запровадження середньострокового бюджетного планування в Україні створило передумови для більш стабільного фінансування інноваційних і регіональних програм, однак практична реалізація цього механізму потребує подальшого вдосконалення. Узгодження бюджетних програм із стратегічними пріоритетами держави та регіонів дозволяє мінімізувати ризики розпорошення ресурсів і забезпечити концентрацію коштів на найперспективніших напрямках розвитку [3]. Особливого значення набуває програмно-цільовий метод бюджетування, який передбачає формування бюджетних програм із чітко визначеними цілями, завданнями та показниками результативності.

У контексті підтримки інновацій та регіонального розвитку цей метод дозволяє пов'язати обсяги фінансування з конкретними соціально-економічними результатами, такими як створення нових робочих місць, зростання обсягів виробництва або підвищення інвестиційної привабливості територій. Разом із тим ефективність програмно-цільового методу залежить від якості розробки показників та реалістичності їх досягнення. Важливою складовою державної фінансової політики є залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема міжнародної фінансової допомоги та кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій.

Зазначені ресурси спрямовуються на відновлення інфраструктури, підтримку малого і середнього бізнесу, розвиток енергоефективності та впровадження інноваційних рішень у регіонах. Використання цих коштів вимагає дотримання процедур прозорості, підзвітності та ефективного управління проєктами відповідно до міжнародних стандартів, що стимулює вдосконалення національної системи фінансового менеджменту. У цьому зв'язку актуалізується питання оцінки ефективності державних фінансових програм. Важливими інструментами виступають фінансовий аудит, моніторинг виконання бюджетних програм, аналіз витрат і результатів, а також застосування показників соціально-економічного впливу.

Систематична оцінка дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти реалізації програм і сформувати обґрунтовані рекомендації щодо їх удосконалення. Таким чином, поєднання стратегічного бюджетування, зовнішнього фінансування та ефективного контролю створює основу для підвищення результативності державної фінансової політики у сфері інновацій та регіонального розвитку. Подальший аналіз державної фінансової політики у сфері підтримки інновацій та розвитку регіонів потребує врахування ризиків, що супроводжують реалізацію відповідних програм.

Наявність таких факторів зумовлює необхідність формування гнучких фінансових механізмів, які дозволяють коригувати обсяги та напрями фінансування залежно від змін економічної ситуації. Суттєву роль у забезпеченні результативності фінансової політики відіграє інституційна спроможність органів державної влади та місцевого самоврядування [1]. Ефективне управління бюджетними програмами потребує належного кадрового забезпечення, професійної підготовки фахівців з фінансового менеджменту та управління проєктами, а також чіткої системи розподілу повноважень між різними рівнями влади.

Недостатній рівень координації між міністерствами, агентствами розвитку та регіональними адміністраціями може знижувати ефективність профінансованих програм. Важливим елементом сучасної державної фінансової політики є розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Залучення приватного капіталу до реалізації інноваційних та інфраструктурних проєктів дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет

і водночас прискорити модернізацію економіки. Практика свідчить, що поєднання бюджетних ресурсів із інвестиціями бізнесу сприяє впровадженню нових технологій, розвитку транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури регіонів.

Водночас ефективність таких проектів залежить від прозорості конкурсних процедур і чіткого розподілу ризиків між партнерами. У контексті впровадження проектного підходу важливого значення набуває управління ризиками на всіх етапах реалізації державних фінансових програм. Ідентифікація потенційних загроз, розробка планів їх мінімізації та постійний моніторинг виконання заходів дозволяють зменшити ймовірність нецільового використання коштів або недосягнення очікуваних результатів. Інституційна спроможність, партнерська взаємодія та системне управління ризиками є необхідними умовами підвищення ефективності державної фінансової політики як інструменту підтримки інновацій і розвитку регіонів. Важливим напрямом удосконалення державної фінансової політики у сфері підтримки інновацій та регіонального розвитку є цифровізація бюджетних процесів і управління.

Впровадження електронних систем планування, виконання та моніторингу бюджету підвищує рівень прозорості використання коштів і забезпечує відкритий доступ до інформації про реалізацію державних програм. Це створює додаткові можливості для громадського контролю, зменшує ризики корупційних зловживань та сприяє формуванню довіри до фінансової політики держави. Цифрові інструменти дозволяють удосконалити процес відбору інноваційних і регіональних проектів шляхом застосування електронних конкурсних платформ, автоматизованих систем оцінки заявок та аналізу їх відповідності стратегічним пріоритетам.

Використання відкритих даних дає змогу здійснювати порівняльний аналіз ефективності проектів у різних регіонах, визначати найкращі практики та поширювати їх на національному рівні. Таким чином, цифровізація стає важливим елементом сучасної фінансової політики, орієнтованої на результат. Особливе значення має формування системи показників оцінки впливу державних фінансових програм на інноваційний розвиток і соціально-економічний стан регіонів. До таких показників можуть належати темпи зростання валового регіонального продукту, рівень зайнятості, обсяг інвестицій у дослідження та розробки, кількість створених інноваційних підприємств.

Водночас впровадження цифрових технологій та нових підходів до моніторингу потребує належного нормативного та організаційного забезпечення [4]. Необхідним є вдосконалення процедур обміну інформацією між органами влади, забезпечення кібербезпеки фінансових систем і підвищення цифрової компетентності управлінського персоналу. Поєднання цифровізації з проектним підходом дозволяє сформувати інтегровану систему управління державними фінансовими програмами, що підвищує їх ефективність і сприяє сталому інноваційному розвитку регіонів.

Стратегічна координація державної фінансової політики з цілями просторового розвитку є важливою передумовою забезпечення збалансованого зростання регіонів. Формування конкурентоспроможних територій потребує концентрації фінансових ресурсів на розвитку точок економічного зростання, інноваційних кластерів, індустріальних парків та науково-освітніх центрів. Важливим напрямом є підтримка смарт-спеціалізації регіонів, яка передбачає визначення їх унікальних конкурентних переваг та спрямування фінансових ресурсів на розвиток пріоритетних галузей. Такий підхід відповідає сучасним європейським практикам регіональної політики та сприяє більш раціональному використанню бюджетних коштів.

Довгостроковий ефект державної фінансової політики проявляється у структурній модернізації економіки, зростанні продуктивності праці та підвищенні якості життя населення. Інвестиції в інновації та регіональну інфраструктуру формують основу для розвитку людського капіталу, підвищення рівня освіти та залучення висококваліфікованих фахівців. У результаті формується сприятливе середовище для розвитку малого і середнього бізнесу, що є важливим чинником економічної стійкості регіонів.

Державна фінансова політика має розглядатися не лише як інструмент поточного бюджетного регулювання, а як стратегічний механізм довгострокового розвитку країни. Її ефективність визначається здатністю поєднати фінансові ресурси, інституційну спроможність, проектний підхід та стратегічне бачення просторового розвитку. Саме системність і послідовність реалізації фінансових заходів створюють передумови для досягнення сталого інноваційного зростання та гармонійного розвитку регіонів України. Подальше підвищення ефективності державної фінансової політики у сфері підтримки інновацій та розвитку регіонів потребує системної трансформації підходів до формування та реалізації бюджетних програм.

На сьогодні основними проблемами залишаються розпорошеність фінансових ресурсів, недостатня інтеграція стратегічних документів із бюджетним процесом, формальний характер окремих показників результативності та обмежене застосування сучасних методів управління проектами. За таких умов навіть значні обсяги фінансування не завжди забезпечують очікуваний соціально-економічний ефект. Ключовим напрямом вирішення зазначених проблем має стати повна інтеграція проектного підходу в систему державного фінансового управління. Йдеться про обов'язкове структурування інноваційних і регіональних програм за логікою життєвого циклу проекту, від ініціації та планування до моніторингу, оцінки та завершення. Кожна бюджетна програма повинна супроводжуватися чітко визначеними цілями, вимірюваними індикаторами ефективності, календарним планом реалізації та системою управління ризиками.

Зазначений підхід сприятиме формуванню інноваційних кластерів, розвитку технологічного підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності територій на національному й міжнародному рівнях. Держава повинна виконувати роль каталізатора інновацій, створюючи сприятливі фінансові умови та мінімізуючи ризики для приватних інвесторів. Поєднання бюджетних ресурсів, приватного капіталу та міжнародної фінансової підтримки, доповнене прозорою системою моніторингу та цифровими інструментами управління, здатне забезпечити якісно новий рівень реалізації державної фінансової політики як інструменту підтримки інновацій та сталого розвитку регіонів України.

**Висновки і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі.** Державна фінансова політика є одним із ключових інструментів стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення збалансованого розвитку регіонів України. Її ефективність визначається не лише обсягами бюджетного фінансування, а насамперед якістю стратегічного планування, узгодженістю між державними та регіональними пріоритетами, а також результативністю використання ресурсів. Впровадження програмно-цільового методу бюджетування, розвиток міжбюджетних відносин і залучення міжнародної фінансової допомоги створюють необхідні передумови для підтримки інновацій та модернізації регіональної економіки.

Існуюча система фінансування потребує вдосконалення в частині підвищення прозорості, концентрації ресурсів на стратегічних напрямках і запровадження повноцінного проектного підходу. Інтеграція методів управління проектами у процес формування та реалізації державних програм дозволяє забезпечити чіткість цілей, вимірність результатів, ефективне управління ризиками та контроль за досягненням соціально-економічного ефекту. Важливим чинником підвищення результативності є цифровізація бюджетних процесів та розвиток механізмів державно-приватного партнерства.

Державна фінансова політика повинна розглядатися як стратегічний інструмент довгострокового інноваційного розвитку та зміцнення економічної спроможності регіонів. Її подальше вдосконалення має ґрунтуватися на системності, узгодженості з національними пріоритетами, концентрації ресурсів на точках зростання та впровадженні сучасних методів фінансового і проектного управління. Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню конкурентоспроможної економіки та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України.

#### Список використаних джерел:

1. Кузнецова А. Я., Клішук О. В. Теоретична концепція таргетування цінової стабільності: ревізія засадничих принципів провадження монетарного режиму. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2. С. 388–396.
2. Ніколаєнко Ю. В. Державне регулювання і фінансова безпека банківського сектору України: проблемні питання та шляхи вирішення. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3. Ч. 2. С. 131–137.
3. Пасічний М. Д. Фінансова політика держави: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 440 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231>.
4. Щербатих Д. В., Шпильовий Б. В. Індикатори фінансової безпеки банківської системи України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(2). С. 122–129.

#### References:

1. Kuznietsova, A. Ya. & Klischuk, O. V. (2017). Teoretychna kontseptsiya tarhetuvannya tsinovoyi stabil'nosti: reviziya zasadnichykh pryntsyviv provadzhennya monetarnoho rezhymu [The theoretical concept of targeting price stability: revision of the fundamental principles of the implementation of the monetary regime]. *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, 2, 388-396 [in Ukrainian].
2. Nikolaienko, Yu. V. (2017). Derzhavne rehulyuvannya i finansova bezpeka bankivs'koho sektoru Ukrayiny: problemni pytannya ta shlyakhy vyrishennya [State regulation and financial security of the banking sector of Ukraine: problematic issues and solutions]. *Naukovyj visnyk Polissia*, 3(2), 131–137, [in Ukrainian].
3. Pasichnyj, M. D. (2019). Finansova polityka derzhavy: monohrafiya [Financial policy of the state]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, doi: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231>
4. Scherbatykh, D. V. & Shpyl'ovyy, B. V. (2018). Indykatory finansovoyi bezpeky bankivs'koyi systemy Ukrayiny [Indicators of financial security of the banking system of Ukraine]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, 35(2), 122–129 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 03.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026