

Оксана В. Ваку¹, Михайло І. Готич²

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ПІДХОДИ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних засад щодо стратегічного менеджменту у сфері публічного управління та визначення на цій основі ключових аспектів та підходів.

Аргументовано, що система публічного управління — це комплекс інститутів, законів та процесів, що забезпечує організацію суспільства. Вона пов'язує управлінський апарат та громадян, спрямовуючи соціально-економічний розвиток та підтримуючи стабільність усередині держави.

Визначено, що ключовим питанням є ефективна інтеграція інноваційних та цифрових технологій у систему публічного управління, яка забезпечувала б прозорість, справедливість та дотримання соціальних зобов'язань.

Авторами здійснено аналіз теоретичних засад щодо визначення суті поняття «стратегічне управління» («стратегічний менеджмент»).

Наголошено, що успішне впровадження стратегічного менеджменту в публічну сферу вимагає комплексного підходу. Ці кроки утворюють єдину систему, де політична воля задає вектор, навчання персоналу та зміна культури забезпечують реалізацію, а законодавча база та прозорі індикатори гарантують результат і зворотний зв'язок.

У статті відзначено, що стратегічне управління (стратегічний менеджмент) — це процес вироблення, прийняття та реалізації довгострокових рішень, вкладених у досягнення цілей підприємства, міста і зміцнення її конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що застосування стратегічного менеджменту у публічному управлінні — це дійсно потужний інструмент для ефективного розвитку держави та громад. Він дозволяє перейти від простого реагування на поточні проблеми до проактивного планування, орієнтованого на конкретний результат.

Аргументовано, що впровадження стратегічних методів у публічне управління є критично важливим для адаптації до глобалізаційних викликів та криз. Комплексна система оцінки керівників на державному, регіональному та місцевому рівнях перетворює управління з реактивного на цілеспрямоване та прозоре.

Ключові слова: менеджмент, стратегічний менеджмент, стратегія, публічне управління, цифровізація, публічна влада, ризики.

Літ. 18.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-6-17

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7774-7204>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3499-917X>

Oksana Vakun, Mykhailo Hotych

STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: KEY ASPECTS AND APPROACHES

The article is devoted to the justification of theoretical principles of strategic management in the field of public administration and the determination of key aspects and approaches on this basis.

¹ Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management. West Ukrainian National University, Ivano-Frankivsk. Ukraine.

² Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management. West Ukrainian National University, Ivano-Frankivsk. Ukraine.

It is argued that the public administration system is a complex of institutions, laws and processes that ensure the organization of society. It connects the administrative apparatus and citizens, directing socio-economic development and maintaining stability within the state.

It is determined that the key issue is the effective integration of innovative and digital technologies into the public administration system, which would ensure transparency, fairness and compliance with social obligations.

The authors analyzed the theoretical principles for defining the essence of the concept of "strategic management" ("strategic management").

It is emphasized that the successful implementation of strategic management in the public sphere requires a comprehensive approach. These steps form a single system where political will sets the vector, personnel training and culture change ensure implementation, and the legislative framework and transparent indicators guarantee the result and feedback.

In the article, the authors notes that strategic management is the process of developing, adopting and implementing long-term decisions aimed at achieving the goals of an enterprise or city and strengthening its competitiveness.

It is substantiated that the use of strategic management in public administration is a truly powerful tool for the effective development of the state and communities. It allows you to move from a simple response to current problems to proactive planning focused on a specific result.

It is argued that the introduction of strategic methods in public administration is critically important for adapting to globalization challenges and crises. A comprehensive system of evaluating managers at the state, regional and local levels transforms management from reactive to purposeful and transparent.

Keywords: management, strategic management, strategy, public administration, digitalization, public authority, risks.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.07.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Перехід від класичного державного адміністрування до стратегічного публічного управління обумовлений необхідністю адаптації до сучасних викликів. Впровадження інструментів комерційного стратегічного менеджменту максимізує соціально-економічний ефект за рахунок гнучкості, клієнтоорієнтованості та результативності.

Публічне управління становить цілеспрямований вплив держави на суспільство для впорядкування та регулювання його життєдіяльності. Воно базується на нормах права та, зазвичай, обмежується дієвим громадським контролем, виступаючи головним інструментом реалізації функцій держави.

Умови сьогодення ставлять нові завдання перед публічним управлінням, вимагаючи не тільки йти в ногу з поточними технологічними досягненнями, а й задовольняти зростаючі потреби громадян. Водночас, необхідність в управлінській адаптивності стає дедалі гострішою. Ключовим питанням є ефективна інтеграція інноваційних та цифрових технологій у систему публічного управління, яка забезпечувала б прозорість, справедливість та дотримання соціальних зобов'язань. Також головне завдання полягає у збалансуванні швидкості цифровізації із соціальною справедливістю, прозорістю та кіберстійкістю, щоб державний апарат міг гнучко реагувати на виклики.

У зв'язку з цим, у статті обговорюються ключові аспекти стосовно стратегічного менеджменту у секторі публічного управління, наголошується

на необхідності адаптації практики управління до сучасних соціально-економічних умов. Аналізуються проблеми, пов'язані з інтеграцією цифрових технологій у системі публічного управління та їх вплив на підвищення ефективності управління.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Науково-теоретичну базу для написання даної статті склали праці: З.І. Галушка, О. Гевко, Н.Т. Гончарук, Н.О. Грицюк, Є.М. Кайлюк, А.О. Касич, О.І. Кравченко, Л.Г. Ліпич, А.С. Наумик, К.В. Пастух, Т.В. Пендальчук, О.А. Руснак, М.М. Трещов, Т.В. Сивак, В.Д. Сиротін, В.А. Харченко, Т.О. Харченко, Н. Шведа та ін.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою даної статті є обґрунтування теоретичних засад щодо стратегічного менеджменту у сфері публічного управління та визначення на цій основі ключових аспектів та підходів.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Публічне (державне та муніципальне) управління становить міждисциплінарний науковий напрям, який вивчає принципи організації влади, методи оцінки ефективності управлінських рішень та способи вибудовування прозорого діалогу між державними структурами та громадянським суспільством. Публічне управління включає операційні та адміністративні аспекти діяльності державних органів, у тому числі здійснення державної служби. У процесі аналізу керуючого впливу оцінюються рівень якості виконання державних програм та інших документів стратегічного планування, і навіть оцінюється регулюючий вплив. Взаємодія держави та громадян, що є частиною системи публічного управління, включає такі важливі аспекти як лобізм та співробітництво бізнесу з органами влади державного та місцевого рівня. Саме тому під публічним управлінням слід розуміти суспільно-державну систему, що об'єднує зусилля влади, бізнесу та громадян для виробництва суспільних благ. Вона охоплює адміністрування, державну службу та співпрацю інститутів, спрямованих на задоволення колективних потреб.

У публічному управлінні стратегічне планування є не просто технічним додатком до бюджету, а самостійним правовим та управлінським інститутом. Воно задає довгострокові орієнтири, легітимізує державні пріоритети та забезпечує наступність влади незалежно від короткострокових політичних циклів. Ми вважаємо, що він задовольняє потреби у вирішенні кількох взаємопов'язаних державних завдань:

1. важливий пошук та концептуалізація цілей державного розвитку та адміністративної системи, котра обслуговує дані цілі;
2. необхідні єдині засади та умови планування, комплексність;
3. подібна система може гарантувати поєднання міжгалузевих та галузевих, державних та регіональних, загальних та приватних (галузевих та загальних) цілей та планів, спрямованих на їх реалізацію;
4. стимулюється бюджетування (управління), орієнтоване результат.

У своїй роботі Є.М. Кайлюк, який дослідив трансформацію тлумачення поняття «стратегія», яку пропонує розподілити її визначення на старе та нове:

- «старе розуміння — стратегічне планування, для цього підходу характерним є визначення стратегії як «плану», а процес формування стратегії — як довгострокове планування;

- нове — полягає у реалізації довгострокових ідей діяльності організації, способу досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, які надає зовнішнє середовище» [1, с. 6-10].

На думку Л.Г. Ліпич та Н.О. Грицюк, «стратегія — це план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує» [2, с. 132].

Тобто стратегія — це генеральна комплексна програма дій, визначаюча місію, основні цілі й розподіл ресурсів підприємства для заняття стійких ринкових позицій. Вона є усвідомленим «каркасом» або «дорожньою картою», який спрямовує всі підрозділи бізнесу в єдине русло.

У своїй роботі науковці О.М. Таран-Лала та К.В. Сухорук зазначають, що «раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, яке передбачало використання щоденних методів планування. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами все вимагало переорієнтації оперативного управління на стратегічне. Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що останнє базується на довгостроковому плані досягнення поставлених цілей. Відповідно в сучасних умовах орієнтація на поточне планування не може забезпечити підприємству досягнення високих цілей й гарантувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зважаючи на зазначене підприємства змушені були перейти від поточного управління до стратегічного» [3].

А.О. Касич та Т.О. Харченко вважають, що «для забезпечення результативного впровадження методів стратегічного менеджменту в управлінську практику діяльності суб'єктів публічної сфери необхідно: по-перше, повністю мірі використовувати досвід упровадження стратегічного менеджменту в приватному секторі й використовувати ті інструменти, які виявились найбільш результативними; по-друге, орієнтуватися на забезпечення лідерства серед працівників суб'єктів публічної сфери, які здатні ініціювати й забезпечити втілення прогресивних змін» [4, с. 18].

Тобто, з метою результативного впровадження стратегічного менеджменту у публічну сферу необхідно забезпечити політичну волю, перебудувати організаційну культуру, провести навчання державних службовців, адаптувати законодавчу базу та запровадити прозорі індикатори ефективності з метою оцінки як самих реформ, так і рівня задоволеності громадян.

У своїй роботі О.І. Кравченко наголошує, що «стратегічний менеджмент є сферою діяльності вищого керівництва державних органів, основне завдання якого полягає у визначенні пріоритетних напрямів та траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що забезпечує ефективне функціонування цих організацій. Під стратегічним управлінням доцільно розуміти сукупність передбачуваних дій, спрямованих на трансформацію організації з її наявного стану у стан бажаний, наперед фіксований та визначений з урахуванням факторів зовнішнього середовища» [5, с. 16].

Натомість З.І. Галушка пропонує «стратегічне управління визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії

підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства. Серед найбільш типових характерних особливостей стратегічного управління авторка відмічає відсутність надмірної деталізації розпорядництва; симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва; гнучкість планів; відсутність універсальності рішень; потреба у відповідних організаційних підрозділах. Крім того, стратегічному управлінню притаманний підприємницький (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), інтеграційний (збалансований розвиток потенціалу, компетенцій) та інноваційний (стимулювання нововведень, новаторського підходу) характер» [6, с. 23-24].

Стратегічне управління (стратегічний менеджмент) – це процес вироблення, прийняття та реалізації довгострокових рішень, вкладених у досягнення цілей підприємства, міста і зміцнення її конкурентоспроможності.

О. Гевко та Н. Шведа наголошують на тому, що «стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень, який передбачає усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації, реалізацію рішення; контроль за виконанням та оцінювання результатів» [7, с. 10].

О. Євтушенко, В. Ємельянов, В. Андріяш звертають увагу на те, що «стратегічним управлінням є процес, який спрямований на розроблення та реалізацію стратегії розвитку. Вчені зазначають, що саме це управління характеризує основний шлях розвитку системи й дає змогу модифікувати його або коригувати напрям з урахуванням змін середовища» [8, с. 128].

Таким чином, головне завдання стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу шляхом адаптації внутрішніх ресурсів до мінливих умов та загроз зовнішнього середовища.

Стратегічне управління в державному секторі, як відзначає Т.В. Пендальчук, «представляє структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на реалізації певних результатів. За цих умов, стратегічний менеджмент набуває особливого значення в органах державної влади, гарантуючи дієвість, відповідність та логічність керування на всіх рівнях управління державою. У такому випадку, стратегічний підхід у сфері публічного управління припускає чітке усвідомлення остаточного соціально-обумовленого результату, найефективнішу координацію заходів з метою досягнення цілей та дійсну відповідальність за одержані результати, які, безпосередньо, будуть під контролем суспільства» [9, с. 122].

Управлінське рішення щодо розвитку стратегії публічного управління, як зауважують окремі дослідники, є універсальним інструментом стратегічного менеджменту, де присутня інформація, яку надав суб'єкт публічного управління стосовно необхідності того чи іншого комплексу заходів, що спрямовані на ефективне управління публічним сектором [10, с. 24].

О.А. Руснак з цього приводу стверджує, що «стратегічне управління у публічному секторі відзначається дворівневою структурою: політичний рівень

формує стратегічні пріоритети, адміністративний — забезпечує їх реалізацію. Ефективність взаємодії залежить від коаліційності, демократичного плюралізму та чіткого розподілу ролей між політиками та державними менеджерами» [11, с. 22].

Такого роду дворівнева структура у публічному секторі поділяє стабільну вертикаль контролю та гнучку мережу для створення інновацій. Це надає змогу державним інститутам справлятися із суворою бюрократією та водночас гнучко реагувати на запити суспільства.

У своєму дослідженні Т.В. Сивак зазначає, що «стратегічне управління у публічній сфері — це така діяльність органів публічної влади, що полягає у свідомому виборі пріоритетних у певний історичний період суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб, реалізація яких здійснюється за участю представників суспільства на основі ефективних стратегій в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди. Фундаментальний цикл такого управління складається з формулювання стратегії (цілей, пріоритетів, заходів), імплементації стратегії (структура, повноваження, комунікації, координація) та оцінювання результатів імплементації стратегії (індикатори)» [12, с. 157]. Звідси випливає, що державний стратегічний менеджмент є тим процесом, який орієнтований на внутрішні цілі організації та завоювання конкурентних переваг. Натомість стратегічне публічне управління є демократичною моделлю, яка базується на партисипативності — спільній розробці та реалізації рішень органами влади, бізнесом та громадянським суспільством. Ця фундаментальна відмінність відбиває еволюцію теорії управління у державному секторі: від класичного адміністрування до сучасних інтерактивних моделей.

На наш погляд, стратегічне державне управління — це науково обґрунтована діяльність, спрямована на досягнення довгострокових соціально-економічних та політичних цілей. Вона пов'язує воєдино цілепокладання, прогнозування та ресурсне забезпечення, забезпечуючи адаптацію інститутів влади до мінливих умов зовнішнього середовища. Саме для успішної реалізації даного процесу здійснюється цілий комплекс заходів.

На думку Р. Бортейчук, «стратегічне управління є важливим функціональним ресурсом оптимізації діяльності органів державної влади, який би мав спростити складні структури управління та взаємодії між рівнями владної вертикалі в такий спосіб, аби діяльність органів державної влади мала внутрішньо збалансований характер між стратегічними і тактичними засадами управління» [13, с. 24].

Публічне управління є, так би мовити, фундаментом державного будівництва. Від його якості безпосередньо залежить здатність державних інститутів прогнозувати виклики, розробляти довгострокові стратегії та ефективно управляти розвитком суспільства, переводячи його якісні зміни до стійких та незворотних закономірностей. Стратегування публічного управління є складною системою взаємодії кількох рівнів. Ця модель поєднує у собі довгострокове цілепокладання та гнучке оперативне реагування для забезпечення сталого розвитку держави.

Застосування положень стратегічного менеджменту у публічному управлінні представляє собою сучасну концепцію, що включає всі необхідні

компоненти, такі як сукупність принципів, методів та інструментів, що застосовуються в процесі організації та функціонування системи управління на державному та муніципальному рівнях. Впровадження цієї концепції до органів влади має на меті забезпечення максимального корисного соціально-економічного ефекту за рахунок економії обсягу витрачених ресурсів та встановлення оптимальної відповідності наявних та залучених ресурсів цілям та завданням комплексного розвитку територій муніципальних утворень та більших об'єктів, а також їх ув'язування з відповідальними суб'єктами та конкретними заходами.

Застосування стратегічного менеджменту в публічному управлінні є сучасною концепцією, що адаптує бізнес-інструменти для державних та муніципальних потреб. Її мета полягає в тому, щоб максимізувати соціальну та економічну користь за оптимального витрачання ресурсів для комплексного розвитку територій, а також чіткого закріплення відповідальності за конкретними заходами на державному та муніципальному рівнях.

Як зауважує В.А. Харченко, «стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень (якщо такі є). Стратегічне управління є безперервним процесом, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожну стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища» [14, с. 54].

Варто зазначити, що інтеграція стратегічних методів у публічне управління обумовлена глобалізацією та кризами. Саме тому для забезпечення високої якості роботи керівників на державному, регіональному та місцевому рівнях доцільним є впровадження комплексної системи оцінки, що ґрунтується на наборі об'єктивних критеріїв, яка оцінює результативність, відкритість та клієнтоорієнтованість керівників. У зв'язку з цим необхідно забезпечити узгодженість пріоритетів у діях органів влади у процесі стратегічного менеджменту на різних рівнях, оскільки створення єдиної, впорядкованої системи стратегічного планування є критично важливим для України. Щоб узгодити дії влади з потребами суспільства, необхідно впровадити інклюзивний підхід, чіткий механізм публічного інвестування та прозоре звітування, вбудовані в сучасну архітектуру публічного управління.

Ми погоджуємось із твердженням Т.В. Сивак та Н.Т. Гончарук про те, що «підходи до здійснення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління в Україні потребують суттєвих змін та вдосконалення фундаментального циклу такого управління, зокрема прогнозування, планування та реалізації. Необхідним є запровадження системного підходу до стратегічного планування на довготривалу перспективу (до 30 років), узгодженість усіх державних, галузевих, регіональних та місцевих стратегій і програм з гранд-стратегією України, а також залученість стейкхолдерів до процесу планування та реалізації. З цією метою науковці пропонують застосовувати методологію Форсайту та технології й інструменти стратегічних

комунікацій, що мають стати важливими складовими стратегування публічного управління з метою орієнтованості його на результат» [15, с. 111].

Сьогодні сучасна система публічного управління трансформується у відповідь на безпрецедентні виклики і впроваджує ризик-орієнтований підхід. Державні інститути переходять від реактивного реагування до проактивного розвитку, стресостійкої моделі управління (resilience governance), що базується на цифровізації, гнучкості та партнерстві.

У зв'язку з цим, К.В. Пастух вважає, що вдосконалення забезпечення стратегічного публічного управління є вкрай важливим в умовах євроінтеграції. Для цього, на думку автора, доцільним є вжиття наступних заходів:

- розробити нормативно-правову базу з питань вдосконалення стратегічного публічного управління в умовах євроінтеграції;
- підвищити якість моніторингу реалізації стратегічних документів, в першу чергу через внесення відповідних змін у нормативно-правові акти;
- унормувати оптимізацію організаційного забезпечення стратегічного публічного управління;
- упорядкувати повноваження між органами публічного управління та організаціями системи взаємодії між ними;
- сформувати організаційні заходи, спрямовані на підвищення рівня забезпечення стратегічного публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції [16, с. 101].

Вважаємо, що традиційне реагування на виклики вже є неефективними. Сучасне публічне управління потребує проактивного підходу: прогнозування криз, мінімізації ризиків та системного управління змінами. Державні інституції зобов'язані діяти на випередження, спираючись на науково обґрунтовані методики, щоб адаптувати суспільство до динамічних змін. Через високий рівень невизначеності та складність зовнішнього середовища, публічне управління змушене переймати від бізнесу інструменти стратегічного менеджменту, щоб проактивно реагувати на виклики та ефективно задовольняти потреби суспільства.

Варто зазначити, що свого часу пандемія COVID-19, а також початок повномасштабної війни стали каталізаторами масштабної цифрової трансформації публічного адміністрування. Адже цифровізація перетворилася на питання виживання, безперервності влади та національної безпеки. Соціальне дистанціювання та зростання популярності віддаленої роботи вплинули на функціонування та надання послуг державними структурами, змушуючи їх переосмислити традиційні методи роботи. Державні інституції відмовилися від неефективного паперового документообігу на користь хмарних технологій, електронних реєстрів та безбар'єрного доступу до електронних послуг, що докорінно змінило підхід до обробки даних.

Цифровізація, як зауважує В.Д. Сиротін, «несе з собою ряд викликів для розвитку публічного управління, які потребують уваги та ефективних стратегій вирішення. У даному контексті важливо забезпечувати постійний моніторинг та підтримку доступу до мереж, їх захист, що потребує формування державницького бачення на рівні стратегічних напрямів розвитку. Це

пов'язане з тим, що розвиток цифрових технологій часто випереджає законодавство і регуляції. Необхідно створити адекватні та гнучкі правила, які регулюють використання цифрових технологій, забезпечують захист прав і свобод громадян та стимулюють інновації» [17].

Хочеться відзначити, що Україна саме у напрямку цифровізації, як одного з ключових секторальних напрямків євроінтеграції, демонструє значні результати: держава виконала переважну більшість зобов'язань Угоди про асоціацію, трансформувавши надання електронних послуг та запустивши системну інтеграцію цифрових систем із Європейським Союзом.

У своїй роботі М. Трещов та А. Наумик «до ключових переваг цифровізації воюючої держави відносять наступні: скорочення витрат на утримання центрів із надання публічних послуг, швидкість і гнучкість в здійсненні комунікації між державою й суспільством, можливість оптимізації витрати державних коштів, а також їх доцільне використання, мінімізація корупційної складової, ефективний контроль за законністю наданих послуг та інше. Поміж недоліків, на думку авторів, слід віднести нестабільність роботи ІКТ й висока вартість впровадження, що роблять державу перед ворогом більш вразливою у інформаційному просторі» [18].

Ми погоджуємось із такою думкою і вважаємо, що цифровізація публічного управління є фундаментальною умовою для переходу до нової економічної моделі. Вона закладає довгостроковий фундамент для підвищення ефективності держави, прозорості послуг для громадян та забезпечення конкурентоспроможності економіки України на міжнародній арені.

Важливим аспектом цифрової трансформації стратегічного менеджменту є зміна процесів комунікації та каскадування стратегії. Завдяки соціальним мережам, мобільним додаткам, технологіям віртуальної та доповненої реальності стратегічні цілі та ініціативи можуть бути донесені до кожного співробітника та партнера у максимально наочній та інтерактивній формі. Цифрові двійники, стратегічні дашборди та симулятори формують екосистему для data-driven management. Вони трансформують управління бізнесом, дозволяючи тестувати гіпотези, розраховувати ризики та знаходити оптимальні рішення до їх впровадження у реальному світі.

Перехід до платформної моделі є фундаментальним трендом цифрової трансформації публічного управління, що поєднає розрізнені відомчі бази у єдиний інформаційний простір. Вона є необхідним інструментом для модернізації інститутів влади та подолання адміністративних бар'єрів. Такі рішення дозволяють автоматизувати процес збору та обробки статистичної звітності та прискорюють процедуру її передачі до інших галузевих відомчих структур, що сприяють зниженню навантаження на персонал, тим самим підвищуючи продуктивність праці в органах державної влади та рівень її ефективності у системі публічного управління.

Тим не менш, очевидним є той факт, що з метою збереження конкурентоспроможності в епоху цифрової економіки критично важливо вибудовувати процеси розробки та реалізації стратегії навколо передових технологічних рішень, акумулювати навколо стратегічного порядку денного дані, алгоритми та компетенції, створювати умови для безперервного

організаційного навчання. Адже в умовах сучасних ринків класичні підходи стають занадто статичними. Цифровізація переводить управління з режиму реакції на події в режим предикативної аналітики та безперервного розвитку. Стратегічний менеджмент без цифрової трансформації методологічного арсеналу та управлінських практик ризикує виявитися неадекватним викликам часу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, концепція стратегічного менеджменту становить невід'ємну частину теорії сучасного публічного управління, що використовує системний та ситуаційний підходи. Водночас одним із головних принципів роботи інститутів публічного управління виступає відкритість системи. Успішність публічного управління базується на здатності системи адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Разом з тим, ігнорування внутрішньої організаційної культури є ризиком: саме вона забезпечує згуртованість фахівців для реалізації стратегічних цілей, визначених у відповідь на виклики ззовні.

Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління — це систематизований процес адаптації державних інститутів до мінливих умов, орієнтований на довгострокові цілі. Він поєднує прогнозування, планування, реалізацію програм та постійний моніторинг для адаптації державних інститутів до викликів часу.

Ключові аспекти стратегічного менеджменту у сфері публічного управління включають:

1. Цілепокладання та громадська місія — публічний менеджмент орієнтований на підвищення якості життя, забезпечення безпеки та надання якісних суспільних благ (розробка довгострокових програм розвитку, стратегій соціально-економічного розвитку регіонів чи громад);

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища — оцінка поточного стану території чи відомства за допомогою аналітичних інструментів;

3. Залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) — публічне управління потребує прозорості (облік інтересів різних груп через проведення громадських слухань, відкритих обговорень та міжвідомчого узгодження);

4. Реалізація та розподіл ресурсів — переведення стратегічних планів у площину конкретних дій (планування бюджетів, затвердження цільових індикаторів для державних службовців та запуск реформ);

5. Моніторинг та оцінка ефективності — постійний контроль над ходом виконання стратегії (використання цільових показників для оцінки досягнення результатів, що дозволяє вносити корективи до програм при зміні соціально-економічної ситуації);

6. Управління ризиками — державні стратегії реалізуються в умовах високої невизначеності (здатність передбачати можливі кризи (демографічні, економічні, екологічні) та розробляти превентивні заходи, а також сценарії дій у разі непередбачених обставин).

Окрім того, інформатизація управління виступає ключовим драйвером стратегічного менеджменту в публічній сфері. Технології обробки даних трансформують управлінський цикл, переводячи його з інтуїтивного русла у формат, що базується на доказовій базі та математичному моделюванні.

Цифровізація трансформує публічне управління, забезпечуючи прозорість і підзвітність. Впровадження ІТ-рішень дозволяє об'єднати внутрішні та громадські механізми контролю, роблячи відстеження ефективності стратегічних планів та цільового витрачання коштів доступним для всіх учасників процесу.

1. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
2. Ліпич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття «стратегія». Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. С. 131-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38
3. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>
4. Касич А.О., Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. Економіка та держава. 2017. № 2. С. 16-18. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3693&i=3>
5. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. Старобільськ. 2018. 102 с.
6. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. Т. 1. С. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3%281%29__4
7. Гевко О., Шведа Н. Стратегічне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. 2016. 152 с.
8. Євтушенко О., Ємельянов В., Андріяш В. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв. 2016. 404 с.
9. Пендальчук Т.В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал). 2024. №3 (1). С. 114-123. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/43>
10. Гарматюк О.О., Гарматюк А.О., Снітинська Ю.В. Визначення ролі стратегічного менеджменту у публічному управлінні. Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). С. 23-24.
11. Руснак О.А. Стратегічний менеджмент у публічному секторі: пріоритети, реалізація та контроль результатів. Публічне урядування. 2025. Випуск 4 (45). С. 14-23. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/5372>
12. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01. НАДУ. Київ. 2020. 490 с.
13. Бортейчук Р. Місце та роль стратегічного управління в діяльності органів державної влади. Зб. наук. пр. НАДУ. К. : НАДУ. 2009. Випуск 1. С. 21-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2009_1_5
14. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
15. Сивак Т.В., Гончарук Н.Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 105-113. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/18.pdf
16. Пастух К.В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск. 2022. С. 99-103. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/16.pdf>
17. Сиротін В.Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 8. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Сутність-та-особливості-цифровізації-у-сфері-Сиротін/ed4f8844e021b1b5deb3e28f34b3b5c61dccc604>

18. Трещов М.М., Наумик А.С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 9. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-10/2023-9-02-10>

1. Kailiuk Ye.M. Stratehichniy menedzhment : navchalnyi posibnyk. Kharkiv : KhNAMH, 2010. 279 s.
2. Lypych L.H., Hrytsiuk N.O. Pidkhody do vyznachennia poniattia «stratehiia». Investytsii: praktyka ta dosvid. 2013. № 8. S. 131-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38
3. Taran-Lala O.M., Sukhoruk K.V. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. Vypusk 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>
4. Kasych A.O., Kharchenko T.O. Stratehichniy menedzhment subiektiv publichnoi sfery. Ekonomika ta derzhava. 2017. № 2. S. 16-18. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3693&i=3>
5. Kravchenko O.I. Stratehichne upravlinnia u sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia: Pidruchnyk. Starobilsk. 2018. 102s.
6. Halushka Z.I. Stratehichniy menedzhment yak nova upravlinska filosofia: sut ta etapy rozvytku. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2011. № 3. T. 1. S. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3%281%29_4
7. Hevko O., Shveda N. Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk. Ternopil : FOP Palianytsia V. 2016. 152 s.
8. Ievtushenko O., Yemelianov V., Andriiash V. Munitsypalnyi menedzhment : pidruchnyk. Mykolaiv. 2016. 404 s.
9. Pendalchuk T.V. Stratehichniy menedzhment u sferi publichnoho upravlinnia. Modern scientific journal (Suchasnyi naukovy zhurnal). 2024. №3 (1). S. 114-123. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/43>
10. Harmatiuk O.O., Harmatiuk A.O., Snitynska Yu.V. Vyznachennia roli stratehichnoho menedzhmentu u publichnomu upravlinni. Materialy VIII-oi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiaty pochesnoho profesora TNTU, akademika NAN Ukrainy M.H. Chumachenka «Innovatsii: aspekty upravlinnia, vyrobnytstva, sfery obsluhovuvannia» TNTU imeni Ivana Puluiia, (Ternopil, 28 bereznia 2019 roku). S. 23-24.
11. Rusnak O.A. Stratehichniy menedzhment u publichnomu sektori: priorityty, realizatsiia ta kontrol rezultativ. Publichne uriaduvannia. 2025. Vypusk 4 (45). S. 14-23. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/5372>
12. Syvak T. V. Instytutsionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy : dys. ... d-ra derzh. upr. : 25.00.01. NADU. Kyiv. 2020. 490 s.
13. Borteichuk R. Mistse ta rol stratehichnoho upravlinnia v diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady. Zb. nauk. pr. NADU. K. : NADU. 2009. Vypusk 1. S. 21-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2009_1_5
14. Kharchenko V.A. Kontseptualni zasady formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Skhid. 2014. № 5. S. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
15. Syvak T.V., Honcharuk N.T. Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia stratehichnoho menedzhmentu u sferi publichnoho upravlinnia Ukrainy. Derzhava ta rehiony. Seria: Publichne upravlinnia i administruvannia. 2024. № 3. S. 105-113. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/18.pdf
16. Pastukh K.V. Stratehichne publichne upravlinnia v umovakh yevrointehratsii. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. Spetsvypusk. 2022. S. 99-103. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/16.pdf>
17. Syrotin V.D. Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia. Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. 2023. № 8. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Sutnist-ta-osoblyvosti-tsyfrovizatsii-u-sferi-Syrotin/ed4f8844e021b1b5deb3e28f34b3b5c61dccc604>
18. Treshchov M.M., Naumyk A.S. Tsyfrovizatsiia voiuuiuchoi derzhavy: neobkhdnist ta perevahy. Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. № 9. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-10/2023-9-02-10>