

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

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.9>

УДК 005.21:35](477)

А. В. Миколюк,

к. політ. н., доцент кафедри державного управління,

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1198-2110>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ

А. Mykoliuk,

PhD in Political Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

IMPROVEMENT OF THE MECHANISMS OF FUNCTIONING OF THE PUBLIC SERVICE STATE IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню особливостей застосування стратегічного менеджменту у публічній сфері. Узагальнюються та аналізуються питання особливостей застосування стратегічного менеджменту у публічній сфері, а також особливості його впровадження в сфері публічного управління в Україні. Доведено, що для успішної реалізації концепції стратегічного менеджменту необхідна наявність ряду умов, а саме:

стратегічної орієнтації всієї організації, вміння персоналу мислити стратегічно, наявність системи планування, що дозволяє розробляти комплексні плани, а також чітке підпорядкування поточної діяльності довгостроковим цілям організації.

Відзначено, що стратегічний менеджмент в публічному управлінні, особливо в умовах військового стану в Україні, відіграє критичну роль у забезпеченні ефективного управління державою, збереженні стабільності, підтримці обороноздатності та забезпеченні життєво важливих потреб громадян. Розкриваються особливості застосування стратегічного менеджменту у приватному та публічному секторах з точки зору цілей, підходів до управління, джерел фінансування, рівня відповідальності та гнучкості.

The article focuses on studying the features of strategic management application in the public sector. It summarizes and analyzes issues related to this topic, as well as the implementation of strategic management in public administration in Ukraine. The article concludes that successful implementation of strategic management requires several conditions, including organizational strategic orientation, personnel's ability to think strategically, the availability of a comprehensive planning system, and a clear alignment of current activities with the organization's long-term goals. Additionally, it describes the differences in the application of strategic management between the private and public sectors in terms of goals, management approaches, funding sources, level of responsibility, and flexibility.

The challenges that hinder the implementation of strategic management in public administration have been outlined. These include the lack of development strategies for specific areas in which government authorities operate, excessive focus on addressing immediate issues, and lack of accurate information about the organizations involved.

The main differences in the application of strategic management in the private and public sectors are identified. It has been shown that the primary disparity in strategy development between government authorities and private companies lies in their respective levels of transparency. Another difference is the involvement of numerous stakeholders. Public administration prioritizes legitimacy and considers the interests of various social groups, while efficiency and commercial objectives take precedence in private business. Additionally, the political context and the influence of the political cycle are significant differences. It has been established that strategic planning in the public sector is closely linked to political circumstances. Different perceptions of time represent another key difference and they influence decision-making criteria. Business focuses on short-term results and quick returns on investment, whereas the public sector may place greater emphasis on the long-term implications of its decisions.

It is emphasized that strategic management in public administration, particularly in the context of martial law in Ukraine, plays a pivotal role in ensuring effective governance of the State, maintaining stability, supporting defense capabilities, and meeting the essential needs of citizens.

Ключові слова: *стратегічне планування, стратегічний менеджмент, суб'єкти публічної сфери, публічне управління, концепція П. Нутта та Р. Бекоффа, новий публічний менеджмент, військовий стан.*

Keywords: *strategic planning, strategic management, public sector entities, public administration, concept of P. Nutt and R. Backoff, new public management, martial law.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, глобалізації, технологічного прогресу та зростання вимог громадян до якості державних послуг, необхідність стратегічного підходу до управління державними ресурсами стає все більш актуальною. Застосування

ринково-орієнтованого підходу до публічного управління та його використання як засобу вдосконалення організаційної діяльності та посилення контролю за наданням публічних послуг є основними причинами впровадження стратегічного менеджменту в публічному секторі. Стратегічний менеджмент посідає чільне місце на порядку денному розвитку публічного управління і стає все більш актуальним у зв'язку з новими викликами, пов'язаними зі змінами, що відбуваються в державі та суспільстві. На думку сучасних дослідників, стратегічний менеджмент – сфера діяльності вищого керівництва державних установ та організацій, суть якої полягає в забезпеченні ефективного функціонування очолюваних ними установ [2, 5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукових досліджень, присвячених вивченню особливостей застосування стратегічного менеджменту у приватному та публічному секторах на сьогодні не так багато. Теоретичну основу розвитку стратегічного менеджменту суб'єктів публічної сфери формують праці, перш за все, зарубіжної школи науковців: Бойна Г. [10], Грюнінга Г. [13], Худа С., Куймана Дж., Озборна С., Стейса А. [15].

Наукові дослідження українських вчених активізувались лише в останні роки, оскільки сектор публічного управління залишався менш реформованим та зберігав застарілі підходи й принципи управління. Серед найбільш значимих праць слід вказати роботи Г. Бубніса та А.О Касич, Е.А. Афоніна, Я.В. Бережного та інших [4].

Вперше концепція стратегічного менеджменту була викладена І. Ансоффом на конференції, організованій Вищою школою управління при Університеті Вандербілта. І. Ансофф стверджує, що принципово важливим та рушійним елементом стратегічного розвитку органу публічної влади є його стратегія, тобто в організаціях, які не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, а успіх супроводить ті організації, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [9].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтувати особливості впровадження стратегічного менеджменту в сфері публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для виконання цього завдання діяльність публічних службовців має включати ряд процесів: визначення пріоритетних траєкторій розвитку організації, постановку цілей, визначення переваг та способів їх реалізації, раціональне використання ресурсів [5].

Одним із найбільш популярних у сучасному менеджменті в державному управлінні є концепція стратегічного менеджменту в публічному управлінні, авторство якої належить П. Нату та Р. Бекофу. Автори пропонують замінити класичні методи управління на стратегічний підхід, який би дозволив більш ефективно досягати цілей державної політики. Основна ідея концепції П. Ната та Р. Бекофа полягає в тому, що традиційні підходи до управління в публічному секторі потребують суттєвої модернізації. Відомі науковці довели важливість стратегічного планування. На їхню думку стратегічне планування має стати невід'ємною частиною діяльності будь-якої публічної організації та дозволяє визначити довгострокові цілі, розробити план дій та контролювати процес досягнення результатів. В своїх дослідженнях П. Нат та Р. Бекоф пропонують орієнтуватися на результати. Тобто, замість фокусування на процедурах, застосовувати стратегічний підхід, що передбачає орієнтацію на досягнення конкретних результатів. Це означає, що ефективність діяльності організації оцінюється не за кількістю проведених заходів, а за досягнутими результатами. Концепція стратегічного менеджменту за П. Натом і Р. Бекофом пропонує модернізований підхід до управління публічними організаціями, що дозволяє підвищити ефективність діяльності державних органів, забезпечити прозорість і підзвітність, а також поліпшити якість послуг, що надаються громадянам.

Сутність теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції "від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього". Реформування системи управління діяльністю суб'єктів публічної сфери

розпочалось в Україні на початку 1990х років, однак і сьогодні значна кількість питань залишаються не вирішеними та потребують наукового обґрунтування особливостей застосування стратегічного менеджменту з метою впровадження ефективних методів управління. Значна кількість суб'єктів публічної сфери декларують намагання відповідати запитам сучасного етапу розвитку країни та здійснюють реформування внутрішніх підсистем управління. Однак такі проблеми, як спротив змінам, збереження корупції, здійснення непродуктивних витрат, значною мірою порушують поступальний розвиток суб'єктів публічної сфери.

Водночас, науковці наголошують, що на відміну від приватного сектора, де стратегічний менеджмент спрямований на досягнення конкурентних переваг і прибутку, в публічному секторі його основною метою є підвищення ефективності діяльності органів влади у наданні різноманітних послуг [2]. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери розглядається як комплексний процес планування, організації, координації та контролю діяльності державних органів, місцевого самоврядування та інших публічних інституцій [5].

На відміну від бізнесу, де основним критерієм успіху є прибуток, для публічних інституцій пріоритетними є такі цінності, як добробут громадян, соціальна справедливість, сталий розвиток та ефективне використання державних ресурсів. Стратегічний менеджмент не являється узагальненим типом управління, який забезпечував би державні органи комплектом звичних правил, процедур і схем, це певна філософія або ідеологія менеджменту, мистецтво, що передбачає стратегічне мислення. Структурно стратегічний менеджмент можна представити як сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного і між якими наявний стійкий зворотній зв'язок. Такими управлінськими процесами є: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка і контроль реалізації і стратегії [5].

Стратегічний менеджмент у публічній сфері має ряд відмінностей від бізнесу, зумовлених його специфічними цілями, інструментами та обмеженнями. У той час як обов'язком державного сектору є задоволення потреб та інтересів суспільства з врахуванням як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та зниження рівня неефективності та марнотратства. На противагу цьому, природа приватного сектору є більш пристосованою до стратегії, оскільки її метою в комерційному секторі є врахування умов ринку для отримання більш довгострокових прибутків.

Публічна сфера, на відміну від приватної, має широкий спектр цілей, які охоплюють різноманітні сфери суспільного життя. Ці цілі часто є багатовекторними та можуть суперечити одна одній, що ускладнює процес прийняття рішень і управління. Умовно основні цілі стратегічного менеджменту публічної сфери можна розділити на економічні, соціальні, політичні та екологічні. Розглянемо кожен із них. Економічні цілі включають досягнення макроекономічної стабільності, стимулювання економічного зростання, зниження рівня безробіття та забезпечення ефективного розподілу ресурсів. Наприклад, уряд може прагнути до зменшення бюджетного дефіциту, що потребує скорочення державних витрат, але водночас потребувати збільшення фінансування соціальних програм для підтримки вразливих верств населення. Соціальні цілі зосереджені на покращенні якості життя громадян, забезпеченні рівного доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг, а також захисту прав людини, водночас можуть суперечити економічним, оскільки розширення соціальних програм часто вимагає значних фінансових ресурсів, що може збільшити навантаження на бюджет.

Стратегічний менеджмент в публічному управлінні, особливо в умовах військового стану в Україні, відіграє критичну роль у забезпеченні ефективного управління державою, збереженні стабільності, підтримці обороноздатності та забезпеченні життєво важливих потреб громадян. Військовий стан вимагає від публічних службовців швидкої адаптації до нових реалій, мобілізації ресурсів, координації між різними рівнями влади та прийняття рішень, що мають

довгострокові наслідки. Забезпечення стабільності та безпеки, зміцнення демократії, підтримку верховенства права та ефективного врядування охоплюють політичні цілі, які можуть конфліктувати з економічними або соціальними цілями, наприклад, коли уряд приймає рішення, що сприяють політичній стабільності, але обмежують економічну свободу чи зменшують соціальні виплати.

Екологічні цілі спрямовані на збереження природних ресурсів, запобігання екологічним катастрофам, боротьбу зі зміною клімату та просування сталого розвитку. Екологічні цілі можуть суперечити економічним, коли, наприклад, обмеження на викиди забруднюючих речовин негативно впливають на розвиток промисловості або знижують конкурентоспроможність національної економіки.

Стратегічний менеджмент у публічному управлінні запроваджується не належним чином, що зумовлено рядом причин. Наприклад, відсутність стратегій розвитку окремих сфер, у яких функціонують державні органи; керівництво державних органів надмірно зорієнтоване на вирішення поточних завдань, або володіють недостатньою інформацією про реальні позиції очолюваної організації, тощо.

Таким чином, основні відмінності в його застосуванні у приватному та публічному секторах можна розглядати з точки зору цілей, підходів до управління, джерел фінансування, рівня відповідальності та гнучкості. Однак, слід зазначити, що у державних органах застосовуються жорстко регламентовані системи управління, та не розроблені критерії ефективності функціонування державних органів, які виступали б орієнтирами для керівників усіх структурних підрозділів та працівників.

На нашу думку, доцільно дослідити основні відмінності використання стратегічного менеджменту у приватному та публічному секторах. Принципова відмінність між розробкою стратегій у державних органах та приватних компаніях полягає в рівні їхньої відкритості. Процес розробки стратегій у державних органах є прозорим та заснованим на широких громадських

обговореннях. Державні стратегії повинні бути відомі суспільству, оскільки їхня реалізація безпосередньо стосується кожного громадянина. У державному секторі стратегії формуються відкрито, з широким залученням громадськості до збору інформації, аналізу та обговорення. Це пов'язано з тим, що стратегії державних органів безпосередньо впливають на життя людей. Натомість, у приватному бізнесі процес стратегічного планування є закритим, зазвичай конфіденційним процесом, який здійснюється вузьким колом керівництва, оскільки пов'язаний з конкурентною боротьбою та захистом комерційної таємниці. Непублічними є й і механізми реалізації стратегії, обсяги фінансових та інших ресурсів, які використовуються.

Інша відмінність стратегічного менеджменту є велика кількість суб'єктів, або багатосуб'єктність. Це складний феномен, який має як свої переваги, так і виклики. Поняття «багатосуб'єктності» в контексті стратегічного процесу означає залучення великої кількості учасників, кожен з яких має свої інтереси, погляди та рівень впливу на формування та реалізацію стратегії. Багатосуб'єктність є невід'ємною частиною стратегічного процесу як у державному управлінні, так і в приватному бізнесі. Однак, характер і рівень залучення різних груп зацікавлених сторін значно відрізняються. У державному управлінні акцент робиться на легітимності та врахуванні інтересів різних соціальних груп, тоді як у приватному бізнесі пріоритетом є ефективність та досягнення комерційних цілей.

Так, у публічній сфері до формування стратегічних документів долучається широке коло зацікавлених сторін: громадські організації, експерти, політичні партії, бізнес-асоціації, міжнародні організації тощо. Разом з тим, враховується більша кількість факторів та інтересів, а залучення різних суб'єктів стимулює пошук нових рішень. Таким чином, стратегії, розроблені з широкою участю, мають більшу підтримку суспільства, однак через необхідність проведення консультацій та обговорень, потребі в узгодженні багатьох інтересів великий ризик ускладнення чи затягування процесу прийняття рішень.

В приватному секторі багатосуб'єктність виражена значно вужчим колом зацікавлених сторін, а саме: акціонерами, топ-менеджментом, клієнтами, тощо. Це приводить до централізації прийняття рішень топ-менеджментом та дає можливість бізнесу швидко реагувати на зміни ринку на досягненні конкретних цілей.

Наступною відмінністю стратегічного менеджменту є політична залежність та вплив політичного циклу. Так, на нашу думку, стратегічне планування у державному секторі невіддільне від політичного контексту. Політичні сили, що перебувають при владі, визначають пріоритети розвитку держави чи регіону та суттєво впливають на формування та реалізацію стратегій, оскільки саме вони. Ключовим фактором, що обумовлює цю залежність, є політичний цикл. Регулярні вибори, які є невід'ємною частиною демократичних процесів, призводять до зміни політичних сил при владі та, відповідно, до перегляду стратегічних напрямів розвитку. Нові уряди часто мають власне бачення майбутнього, яке відрізняється від попередників. Це призводить до зміни стратегічних пріоритетів коли існуючі стратегії можуть бути скасовані або суттєво доопрацьовані. Кожна політична сила має свою програму, яка відображає інтереси різних соціальних груп, а різні групи інтересів намагаються вплинути на політичні рішення на свою користь. Часті зміни урядових команд можуть створювати відчуття нестабільності та ускладнювати довгострокове планування.

Політична залежність стратегічного менеджменту є невід'ємною частиною публічного управління. Однак, розуміння її причин та наслідків дозволяє розробити механізми, які дозволять мінімізувати негативні впливи політичного циклу на стратегічне планування.

Процес прийняття рішень у публічній сфері та бізнесі має значні відмінності, які випливають з різних цілей, структури та зовнішніх впливів на ці організації. Різноманітність зацікавлених сторін (громадські організації, політичні партії, експерти тощо) впливає на процес прийняття рішень в публічній сфері. Рішення часто ухвалюються з урахуванням політичних

наслідків та виборчих циклів, відбувається на різних рівнях управління (місцевий, регіональний, національний). Процес прийняття рішень має бути відкритим для громадськості, що передбачає проведення консультацій та обговорень, багато рішень спрямовані на регулювання суспільних відносин. Натомість, бізнес-структури орієнтовані на прибуток, а тому рішення, як правило, ухвалюються топ-менеджментом. Багато рішень приймаються в закритому режимі для збереження конкурентної переваги.

Прийняття рішень у публічній сфері та бізнесі – це складні процеси, які мають свої особливості. Публічна сфера орієнтована на задоволення потреб суспільства, тоді як бізнес – на отримання прибутку. Ці відмінності відображаються на різних аспектах процесу прийняття рішень, таких як кількість зацікавлених сторін, прозорість, швидкість та критерії оцінки.

Однією з ключових відмінностей між стратегічним управлінням у бізнесі та публічній сфері є ставлення до часу. Різний підхід до часу визначає різні критерії прийняття рішень. Бізнес фокусується на короткострокових результатах та швидкому поверненні інвестицій, тоді як публічна сфера може приділяти більше уваги довгостроковим наслідкам своїх рішень. Бізнес-структури готові брати на себе більші ризики, оскільки вони можуть швидше оцінити потенційні збитки. Публічна сфера, особливо в демократичних країнах, більш обережна у прийнятті ризикованих рішень через можливі політичні наслідки. Бізнес-структури використовують чіткі та передбачувані економічні показники для оцінки майбутніх інвестицій. Це дозволяє їм приймати рішення на основі точних розрахунків, які враховують швидкість повернення інвестицій. Цей підхід забезпечує раціональне розподілення ресурсів та сприяє швидкому прийняттю рішень.

У публічній сфері ситуація значно складніша. Політичні цикли, соціальні зміни та інші непередбачувані фактори ускладнюють точний прогноз майбутніх подій. Тому, на відміну від бізнесу, державні органи часто стикаються з необхідністю приймати рішення в умовах високої невизначеності. Тривалі періоди повернення інвестицій у соціальні проекти та інфраструктуру роблять

оцінку їхньої ефективності більш складною. Крім того, політичні міркування можуть впливати на прийняття рішень, відкладаючи або скасовуючи довгострокові проекти.

Різний підхід до часу в стратегічному менеджменті бізнесу та публічної сфери є результатом відмінностей у їхніх цілях, структурі та зовнішньому середовищі. Розуміння цих відмінностей є важливим для ефективного управління як в державному секторі, так і в бізнесі.

Часова перспектива є одним з ключових факторів, що відрізняють стратегічний менеджмент в бізнесі та державному секторі. Бізнес, орієнтований на прибуток, використовує короткострокові економічні показники для оцінки інвестицій, тоді як держава часто має справу з довгостроковими соціальними проектами, які важко оцінити за короткий період. Бізнес оперує в більш передбачуваному середовищі, де ринкові механізми дозволяють досить точно оцінити майбутні доходи. Тому бізнес-плани зазвичай мають чіткі терміни та конкретні цілі. Державні органи ж працюють в більш динамічному та непередбачуваному середовищі, де на стратегічне планування впливають політичні цикли, соціальні зміни та інші зовнішні фактори. Це призводить до того, що державні стратегії часто є більш гнучкими та довгостроковими, але водночас менш конкретними за своїми цілями.

У публічній сфері конкурентні переваги та прибуток застосовуються лише в обмежених випадках, коли організації мають значну автономію та функціонують в умовах конкуренції. Основна мета стратегічного управління в державному секторі – підвищення ефективності надання публічних послуг та адаптація до ринкових умов. На відміну від приватного сектору, зорієнтованого при впровадженні стратегічного управління у публічному секторі головною метою є підвищення ефективності діяльності органів влади з надання різноманітних послуг [7].

Натомість, для процесу стратегічного управління в приватному секторі конкурентна перевага є рушійною силою розвитку, спрямованого на збільшення прибутку та посилення позицій на ринку. У публічному секторі основні цілі –

забезпечення суспільних потреб та ефективне використання державних ресурсів. Хоча поняття «конкурентна перевага» також застосовується в публічній сфері, воно має специфічні особливості. Лише ті державні організації, які мають значну фінансову автономію та стикаються з конкуренцією з боку інших провайдерів послуг, можуть використовувати стратегічні інструменти, характерні для бізнесу. Цей підхід дозволяє державним органам краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби громадян. Ринкові механізми та конкурентні принципи все частіше використовуються в публічному управлінні як інструменти підвищення ефективності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Як зазначалось попередньо стратегічний менеджмент у приватному та публічному секторах в Україні має суттєві відмінності, обумовлені різними цілями, підходами до управління, джерелами фінансування та рівнем відповідальності. У приватному секторі акцент робиться на прибутковість, конкурентоспроможність та адаптивність, тоді як у публічному секторі пріоритетом є забезпечення суспільного добробуту, прозорості та стабільності. Ці відмінності визначають специфіку у кожному з секторів. Таким чином, сучасна публічна сфера стикається з викликами, пов'язаними з постійним розвитком та адаптацією того, що і як має робити організація часто змушені балансувати між цими різними цілями, намагаючись знайти компроміси, які б максимально враховували потреби всіх зацікавлених сторін. Управління цими конфліктними цілями є складним завданням, яке вимагає від публічних лідерів стратегічного мислення, гнучкості та здатності досягати консенсусу серед різних груп інтересів. Побудова міцних альянсів всередині та ззовні є ключем до стратегічного успіху в державному секторі. Стратегічне управління впроваджується в публічному секторі з метою поліпшення якості надання послуг та збільшення ефективності використання бюджетних коштів. Ринкові механізми та конкурентні принципи, що все частіше використовуються в публічному управлінні як інструменти підвищення ефективності дозволять

державним органам краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби громадян, що в свою чергу підвищить рівень довіри в органах влади, зробить більш демократичним прийняття рішень у суспільстві через формування спільних цілей.

Література

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 692 с.
2. Євмешкіна О.Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: дис... д-ра.н.держ.упр.: 25.00.01. Дніпро, 2018. 436 с.
3. Євтушенко О., Ємельянов В., Андріяш В. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404. с. 8.
4. Касич А.О. Теоретичні аспекти впливу процесів децентралізації на економічний розвиток країни. *Актуальні проблеми економіки*, 2016. № 8. С. 16-21.
5. Кравченко О. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків : вид-во І. Іванченка, 2019. 138 с.
6. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В. Куйбіди, М. Білинської, О. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
7. Романюк С. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
8. Тертичка В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
9. Ansoff H.I. (1981). *Corporate Strategy*. Penguin Books, Middlesex.
10. Boyne G.A. (2004). *Strategy content and public service organizations*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, no. 2, p. 225-231.

11. Edward N. Luttwak, *The Rise of China vs. the Logic of Strategy*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2012. 310 pp.
12. Geoff Mulgan. *The art of public strategy : mobilizing power and knowledge for the common good*, Oxford University Press, 2009. 320 pp.
13. Gruening, G. Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, no. 4, 2001, pp. 1-25.
14. Matt Andrews, Lant Pritchett and Michael Woolcock. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press, Oxford, UK, 2017. 280 pp.
15. Steiss A. W. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. Marcel Dekker, Inc. New York&Basel, 2003. 438 p.

References

1. NADU (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration], vol. 2, *Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia* [Methodology of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Yevmieshkina, O.L. (2018), “”, Abstract of Doctor dissertation, Public Administration, Dnipro, Ukraine.
3. Yevtushenko, O., Yemelianov, V. and Andriiash, V. (2016), *Munitsypalni menedzhment* [Municipal management], Mykolaiv, Ukraine.
4. Kasych, A.O. (2016), “Theoretical aspects of the influence of detsentralization processes on the economic development of the country Aktualni problemy ekonomiky”, vol. 8, pp. 16-21.
5. Kravchenko, O. (2019), *Stratehichne upravlinnia u sferi publicлноho upravlinnia ta administruvannia* [Strategic management in the sphere of public management and administration], Vyd-vo Ivanchenka I., Kharkiv, Ukraine.
6. Kuibida, V. Bilynska, M. Petroie O. (2018), *Publichne upravlinnia* [Public administration], NADU, Kyiv, Ukraine
7. Romaniuk, S. (2019), *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia* [Theory and practice of strategic management], NADU, Kyiv, Ukraine.

8. Tertychka, V. (2014), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], NADU, Kyiv, Ukraine.
9. Ansoff, H.I. (1981), Corporate Strategy, Penguin Books, Middlesex, USA.
10. Boyne, G.A. (2004), “Strategy content and public service organizations,” Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 14, no. 2, pp. 225-231.
11. Luttwak, E. N. (2012), The Rise of China vs. the Logic of Strategy, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, USA.
12. Mulgan, G. (2009), The art of public strategy : mobilizing power and knowledge for the common good, Oxford University Press, Oxford, UK.
13. Gruening, G. (2001), “Origin and theoretical basis of New Public Management”, International Public Management Journal, vol. 4, pp. 1-25.
14. Andrews, M. Pritchett, L. and Woolcock, M. (2017), Building State Capability: Evidence, Analysis, Action., Oxford University Press, Oxford, UK.
15. Steiss, A. W. (2003), Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Marcel Dekker, Inc. New York&Basel.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2024 р.