

Попроцький Олександр Павлович,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі, вулиця Сухомлинського, 30, м. Переяслав, Київська обл., 08400, e-mail: poprotskyu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9221-1336>

Максимів Микола Ярославович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: barber2020@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0002-9921-9282>

Poprotskyu Oleksandr Pavlovych,

Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration of Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav, 30 Sukhomlynsko Street, Pereiaslav, Kyiv region, 08400, e-mail: poprotskyu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9221-1336>

Maksymiv Mykola Yaroslavovych,

Postgraduate Student of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: barber2020@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0002-9921-9282>

ЦІЛІ ТА ІНТЕРЕСИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. У статті розглянуто стратегію як певну цілісну систему цілей та завдань, які необхідно вирішити суб'єкту управління для досягнення ключової мети та здійснено їх типологізацію. В проекті стратегії цілі та завдання мають бути чітко сформульовані, обґрунтований їх взаємозв'язок, вибір та постановка. Це можливо за умови ефективної інформаційно-аналітичної діяльності, яка є невід'ємною складовою стратегічного управління. Стратегічний процес включає всі етапи розробки стратегії, формулювання ідеї, визначення інтересів, завдань, ресурсів стратегії, її інкрементальної реалізації та ситуативного коригування, крім того, етапи становлення і розвитку (управління, виробництво, просування).

Система стратегічного управління – це система управління, що базується на розробці й реалізації програми досягнення поставленої мети з урахуванням наявних в організації ресурсів і рамках прийнятих організацією політик. При цьому мається на увазі, що реалізація програми постійно контролюється і, в разі необхідності, вживаються необхідні запобіжні та коригувальні заходи, навіть коригується сама стратегія.

Інтереси – це особливі стимули діяльності, які виражають певні потреби і цілі людей, а також їх груп. Саме інтереси – особисті та громадські – стають причиною індивідуальних і колективних політичних акцій. Політична активність – сукупність окремих дій, акцій та інтеракцій, тобто взаємодій індивідів у політиці, спрямованих на досягнення якої-небудь мети. Усі типи інтересів можуть мати два підвиди: приховані та оголошені. Приховані інтереси, як правило, не декларуються та не поширюються, вони часто задовольняються за рахунок інтересів інших суб'єктів або ж повністю суперечать таким інтересам. На відміну від прихованих, оголошені інтереси висвітлюються без особливих приховувань, хоча вони теж можуть суперечити інтересам інших суб'єктів, проте несуть у собі менше негативного змісту порівняно із прихованими.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні цілі, інтереси, мета, публічне управління, механізми публічного управління.

GOALS AND INTERESTS IN STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract. The article considers the strategy as a certain integral system of goals and tasks that must be solved by the management entity to achieve the key goal, and their typology is carried out. In the draft strategy, goals and objectives must be clearly formulated, their relationship, selection and setting justified. This is

possible under the condition of effective information and analytical activity, which is an integral component of strategic management. The strategic process includes all stages of strategy development, idea formulation, determination of interests, tasks, resources of the strategy, its incremental implementation and situational adjustment, in addition, the stages of formation and development (management, production, promotion).

The strategic management system is a management system based on the development and implementation of a program to achieve the set goal, taking into account the resources available in the organization and within the framework of the policies adopted by the organization. This means that the implementation of the program is constantly monitored and, if necessary, the necessary preventive and corrective measures are taken, even the strategy itself is adjusted.

Interests are special incentives for activity that express certain needs and goals of people, as well as their groups. It is interests – personal and public – that become the cause of individual and collective political actions. Political activity is a set of individual actions, actions and interactions, i.e. interactions of individuals in politics, aimed at achieving some goal. All types of interests can have two subtypes: hidden and declared. Hidden interests, as a rule, are not declared and not disseminated, they are often satisfied at the expense of the interests of other subjects or completely contradict such interests. In contrast to hidden interests, declared interests are highlighted without special concealment, although they may also conflict with the interests of other subjects, but they carry less negative content compared to hidden ones.

Key words: strategic management, strategic goals, interests, purpose, public management, mechanisms of public management.

Постановка проблеми. Розвиток інформаційного суспільства змушує оперативно змінювати підходи до ресурсного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень органами влади. Ідея випереджаючого впровадження новітніх технологій в практику управління передбачає не стільки володіння навичками використання наявних інформаційних ресурсів, скільки вимагає від управлінців вміння мислити стратегічно і передбачати майбутні результати управлінських рішень, орієнтуватися на перспективу, а саме визначати стан організації у майбутньому, сформулювати проміжні цілі, визначити інтереси об'єктів стратегічного управління та способи їх задоволення.

Мета статті: дослідити стратегію як певну цілісну систему цілей та завдань, які необхідно вирішити суб'єкту управління для досягнення ключової мети та здійснити їх типологізацію.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні фахівці мають різні погляди на сутність і природу стратегічного управління. Величезний внесок у становлення і розвиток цього розділу науки управління внесли Ю. Шаров, І. Чикаренко, які виокремили в управлінні об'єкт управління (підсистема, що керується) і суб'єкт управління (підсистема управління), які в сукупності становлять систему управління; В. Бакуменко, Ю. Ковбасюк визначили місію держави як головну мету діяльності держави та відповідного процесу державного управління, яка, власне, і є причиною їх здійснення та взагалі існування; А. Михненко та Н. Щур визначили соціальну групу сукупністю людей, об'єднаних

спільністю інтересів, професії, діяльності, які перебувають у соціальних групах у стані постійної взаємозалежності, мають спільні норми і загальні цілі; А. Гендіна визначила інтерес як усвідомлення потреби виступати в різних конкретних формах залежно від характеру відображеної потреби, природи суб'єкта інтересу і рівня розвитку суб'єкта та ін.

Виклад основного матеріалу. Під стратегією органу державної влади розуміють сукупність усіх спланованих тактичних заходів і способів їх здійснення, які формують структуру стратегії та системність підходів, пов'язаних з діяльністю органу чи окремого його підрозділу, спрямованих на покращання результатів його діяльності. Визначення рівня пріоритетів інтересів та потреб можливе за умови володіння актуальною інформацією щодо вимог та потреб середовища реалізації стратегії.

Управління Ю. П. Шаров та І. А. Чикаренко трактують як діяння, яке приводить до змін стану якогось об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до поставленої мети. В управлінні виокремлюються об'єкт управління (підсистема, що керується) і суб'єкт управління (підсистема управління), які в сукупності становлять систему управління. Об'єкт управління сприймає діяння (суспільна праця та виробництво; технічні засоби: машини, агрегати, споруди; тварини і рослини; поведінка окремих людей та груп). Суб'єкт управління реалізує управлінські діяння на підставі прийняття управлін-

ських рішень (органи влади та управління різного рівня, окремі посадові особи, колективні органи прийняття рішень) (Шаров, Чикаренко, 2011). Процес сприйняття управлінських дій передбачає передачу управлінських сигналів, імпульсів, інформації від суб'єкта до об'єкта управління, через визначені канали комунікації. Повнота передачі таких сигналів підвищує результативність діяльності об'єкта управління.

В. Г. Афанасьєв вважає, що функції визначають структуру та зміст системи, розподіл ролей, повноважень і відповідальності будь-якого органу управління системою (Афанасьєв, 1980). Саме тому від рівня та векторності стратегії залежить організація системи стратегічного управління.

Однією із властивостей системи є емерджентність, тобто унікальна властивість системи набувати нових функцій, неможливих для реалізації її окремими складовими елементами. У словнику-довіднику з математики та кібернетики у економіці В. І. Данилов-Данильян і М. Г. Завельський емерджентність трактують як наявність у системи властивостей цілісності (емерджентних властивостей), тобто таких властивостей, які не притаманні її складовим елементам. При формуванні (синтезі) системи як органічного цілого (за рахунок залучення нових елементів і (або) внаслідок перетворення структури взаємозв'язків між елементами і їх властивостями) її частини зазнають якісних змін, так що деякий об'єкт як елемент цілісної системи не тотожний аналогічному об'єкту, взятому ізольовано. Всякий ефект взаємозв'язку і взаємодії, який не адитивний щодо локальних ефектів, можна розглядати як прояв емерджентності (Гонтарева, 1975, с. 672 – 673).

Оскільки ми розглядаємо реалізацію стратегій у галузі державного управління, то варто зауважити, що державне управління (англ. *public administration*) є видом діяльності держави, справлення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод (Висоцький, Висоцька, Шаров, 2008).

В аналізі специфіки публічного управління слід враховувати і загальну роль конституційного, державного права як системи базових норм, які від імені народу регламентують (більшою чи меншою

мірою, залежно від виду політичного режиму) всі головні сфери активності людей і визначають фундаментальні принципи взаємовідносин між громадянами і суспільними інститутами. Крім того, всі окремі ланки та елементи механізму державного управління мають володіти легітимними повноваженнями і владними функціями; універсальною формою з вельми жорсткими регламентами та санкціями; адміністративними засобами та інструментами; і нарешті, комплексом колективних ресурсів, використовуваних від імені та в інтересах усього народу.

Поняття «місія держави» доктори наук В. Бакуменко та Ю. Ковбасюк, визначають як головну мету діяльності держави та відповідного процесу державного управління, яка, власне, і є причиною їх здійснення та взагалі існування. Мета діяльності охоплює як внутрішні, так і зовнішні завдання діяльності та управління держави і визначає подальшу конкретизацію цілей, стратегії та політик. Тому формування має передувати етапу визначення цілей, інакше не буде єдності системи цілей, що може призводити до не виправдано великих витрат ресурсів на їх реалізацію (Ковбасюк, Бакуменко, 2011).

Важливою, навіть невід'ємною складовою стратегії є тактика. Тактика є ключовим інструментом реалізації стратегії і підпорядкована головній меті стратегії. Згідно з ученням відомого китайського стратега та мислителя Сунь-Дзи, стратегія є мистецтвом ведення війни, а тактика – мистецтвом ведення бою (Сунь, 2015). Проте, на думку В. Чугреєва, стратегія і тактика взаємозалежні. Вибір стратегії визначає успіх чи невдачу всієї справи. Разом з тим сама по собі стратегія існувати не може. До того ж без конкретних дій, якими є тактика, стратегія є відірваною від життя абстракцією (Чугреєв, 2021). Щодо відмінності стратегії від тактики можна зазначити, що вони перебувають у підлеглих відносинах. До того ж сама по собі тактика може бути стратегією для тих тактик, які їй підпорядковані.

В основу кожної стратегії покладена чітко сформульована стратегічна ідея – досить чітко та лаконічне формулювання сутності та кінцевої мети управлінського проекту. Стратегічна ідея повинна мати такі характеристики, як простота формулювання, коли в одному висловленні відображається все основне, що вкладено у зміст ідеї та її сутність; зрозумілість (доступність), коли викладення ідеї зрозумілою усім учасникам стратегічного процесу мовою, має логічне пояснення та спирається на важливу і загальнодоступну стратегічну інформацію; прогресивність, що полягає в унікальності та новизні

підходів щодо виконання основних, сутнісних вимог усієї стратегії або ж її проміжного стану; спонукання до дії (мотивація), що виражається у створенні на основі наявної інформації про кожного учасника процесу реалізації стратегії певних захоплень та мотивів реалізації ідеї, а також досягнення результатів стратегії; поліфункціональність, що виражається в багатовекторності використання досягнень, які закладено у сутність стратегічної ідеї, що сприяє глибшому розумінню та залученню до проекту більшої, різноманітнішої аудиторії учасників стратегічних процесів; перспективність, згідно з якою реалізація стратегії є запорукою подальшого розвитку організації, галузі та суспільства; гнучкість, що визначається можливістю розвитку ідеї у нових стратегічних ініціативах поза існуючою стратегією після її реалізації.

Умовно можна здійснити таку типологізацію стратегічних ідей: генеральна – ідея, яка покладена в основу стратегії та дотримання якої припиняється після досягнення стратегічної мети; експериментальна ідея має дещо нижчий рівень та застосовується на проміжних етапах при здійсненні нововведень, ситуативних коригувань стратегічних планів, дотримання якої відбувається в обмежений для неї час; альтернативна ідея виникає після глибинних коригувань генеральної ідеї, коли реалізація стратегії наражається на загрозу зриву та потребує зміни сутності чи вектору всієї стратегії або окремого її етапу. Оскільки ідея – це одна із форм пізнання, яка відображає зв'язки, закономірності дійсності і спрямована на її перетворення (Форми наукового пізнання, 2017), то запорукою формування базованої на результатах перетворення та розвитку знань генеральної ідеї є достовірна інформація, на основі якої і формуються відповідні знання.

Реалізація будь-яких ініціатив тісно пов'язана з інтересами їх суб'єктів. Інтереси – це те, що пов'язує між собою членів громадянського суспільства (Маркс, 1975). У стратегічному управлінні найчастіше трапляються спільні інтереси суб'єктів, оскільки стратегія, враховуючи її досить широку спрямованість охоплює інтереси багатьох представників об'єкта реалізації стратегії. Наприклад, спільні стратегічні інтереси суспільного розвитку можуть полягати в забезпеченні стабільності в державі на основі синергії розвитку різних галузей економіки, наданні високоефективної допомоги різним групам і верствам громадянського суспільства, усуненні всіх видів дискримінації, враховування інтересів кожного індивіда тощо. Залежно від

рівня стратегії спільні інтереси можуть бути як загальнодержавними, так і міжнародними. «Інтересами на міжнародному рівні, – зазначає Дж. Модельскі, – є вимоги, побажання, і прагнення, які стосуються поведінки інших держав і впливають на політиків» (A Theory of Foreign Policy, 1962).

Колегіальні/корпоративні інтереси – це інтереси, які стосуються окремих соціальних груп, таких, як науковці окремого проекту, працівники однієї галузі, окремих груп суспільства, пов'язаних спільними захопленнями, уподобаннями чи думками.

Індивідуальні інтереси є інтересами нижчого рівня – кожен суб'єкт реалізації стратегії окремо від спільних інтересів може мати індивідуальні інтереси, такі, які стосуються індивіда персонально. Таким інтересом може стати інтерес, пов'язаний з поліпшенням умов праці та її справедливої оплати, зниження рівня відповідальності, можливість самовираження чи самореалізації в професійній чи суспільній діяльності, підвищення соціального статусу тощо.

Соціальна група, як її визначають А. М. Михненко та Н. О. Щур – це сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, професії, діяльності та ін. Люди перебувають у соціальних групах у стані постійної взаємозалежності. Члени однієї соціальної групи мають спільні норми і загальні цілі. Функції соціальних груп неоднакові. Індивіди беруть участь у багатьох групах. Усі групи чинять тиск на своїх членів, щоб змусити їх відповідати нормам групи. Розрізняють постійні, тимчасові і випадкові групи; вільні і обов'язкові групи; формальні й неформальні робочі групи. Соціальні групи характеризуються стійкістю та стабільністю, високим ступенем однорідності, згуртованості (Михненко, Щур, 2011).

Разом з поділом праці виникла суперечність між інтересом окремого індивіда чи окремої родини із загальним інтересом усіх індивідів, які перебувають у спілкуванні між собою (Маркс, 1975, с. 134).

Інтерес як усвідомлення потреби, на думку А. М. Гендіна, може виступати в різних конкретних формах залежно від характеру відображеної потреби, природи суб'єкта інтересу і рівня розвитку суб'єкта. Інтерес особистості із субстанціонального погляду є складним духовним утворенням, на нижніх поверхах структури якого розміщені підсвідомі елементи психіки (потягу, бажання), а на верхніх – усвідомлене тією чи іншою мірою і завжди емоційно забарвлене ставлення суб'єкта до об'єкта потреби, спрямованість на нього думки, почуттів, волі (Гендин,

1970). Інтереси, а також потреби у всіх їх проявах та формах можливо виразити у вигляді текстової або іншого виду інформації, що в черговий раз акцентує увагу на її високій функціональній цінності значущості у процесі управління всіх рівнів.

Наступною складовою стратегічного управління є стратегічна мета (ціль) – підпорядкований стратегічній ідеї ключовий орієнтир розвитку проекту в коротко- чи довгостроковому періоді, відповідно до якого розробляється стратегія і формуються тактичні заходи щодо її реалізації.

Ціль, вважає Г. Кан, – це передусім виявлення тих критичних точок розгалуження, в яких слід ухвалити важливі політичні рішення (Khan, 1970).

Ціль-ідеал трактується як певний образ бажаного стану, який буде досягнуто в процесі реалізації як самої стратегії, так і її певного етапу. Такий образ виникає у суб'єкта реалізації стратегії як передбачення результатів його діяльності, спрямованої на здійснення певних змін, що настануть у постстратегічний період.

Наприклад, на зовнішньополітичному рівні, як зазначає В. М. Хонін, зовнішньополітичні цілі-пріоритети відносять до класу цілей-ідеалів, які в конкретних ситуативних умовах міжнародного середовища безпосередньо пов'язані з певним етапом реалізації головної політичної мети держави, історично зумовленої як необхідність для оптимізації життєдіяльності певного соціального організму (Хонін, 2005). З цього можна зробити висновок, що ціль-пріоритет в ієрархії стратегічних цілей може бути як кінцевою, так і проміжною.

У свою чергу науковець А. М. Михненко зазначає, що суспільний ідеал – це уявлення про те, яким має бути суспільство. Суспільний ідеал може бути стимулом політичних і громадських рухів та перетворень, коли він відображає інтереси суб'єкта політики і через них – дійсну тенденцію суспільного розвитку, а також включений у практичну політичну діяльність як її кінцева мета. У цій ролі суспільний ідеал виконує такі функції: а) прогностичну, а саме: бачення політичної системи та її окремих інститутів в образі їх довершеного стану; б) програмну – визначає найближчі й проміжні цілі своєї реалізації, засіб їх досягнення; в) оцінну – полягає у зіставленні реального стану з ідеалом оцінює їх з погляду своїх інтересів; г) мобільну – в контексті об'єднання їх навколо вирішення назрілих завдань. Суспільний ідеал як форма усвідомлення суб'єктом недосконалої суспільно-політичного устрою, його недоліків надихає людей на зміну суспільства. Залежно від того, як ідеал співвід-

носиться з політичною реальністю, наскільки адекватно відображає тенденції її еволюції, він може бути реальним, здійсненим або помилковим, нездійсненим (утопія) (Михненко, 2011).

Проміжна ціль – проміжний етап реалізації стратегії, певний стан, якого досягають, перш ніж буде досягнута головна стратегічна ціль. Часто проміжні цілі ставляться як для вирішення певних завдань на кожному етапі реалізації стратегії, так і для вирішення низки спеціальних, ситуативних завдань, які виникають у процесі досягнення кінцевої мети. Саме вирішення цих завдань і трактується як проміжні цілі.

Пріоритетна ціль, або ціль-пріоритет – це та ціль, яка має безумовні переваги та заради досягнення якої актори стратегічного управління під час вибору можуть відмовитися від досягнення інших цілей.

Другорядна ціль – це така ціль, яка може бути досягнута, коли на її досягнення витрачається ресурс, який не впливає на досягнення цілі пріоритету. Заслуговує на увагу думка Г. Г. Почепцова, який зазначає, що “по суті, стратегія являє собою роботу з пріоритетами і засобами з їх досягнення. Відбираючи ті чи інші пріоритети, ми одночасно відмовляємося від іншого набору цілей, переводячи їх на рівень маргінальних позицій. Стратегія фільтрує всі можливі цілі, підрозділяючи їх головні і другорядні” (Почепцов, 2005). Визначення рівня пріоритетів можливе за умови володіння актуальною інформацією стосовно вимог та потреб середовища, в якому відбувається реалізація стратегії.

Кінцевою є ціль, досягнення якої передбачає закінчення процесу реалізації стратегії.

Для цілі будь-якого рівня важливо мати такі характеристики, як чіткість, векторність, підпорядкованість ідеї, досяжність, вимірюваність, однозначність, еластичність, взаємодоповнюваність (за умови наявності низки цілей).

Для реалізації довгострокової стратегічної мети, – зазначає М. А. Хрустальов, – однієї операції недостатньо, потрібна їх сукупність, точніше, система стратегічних операцій, яку і називають стратегією. Залежно від величини просторової сфери цілепокладання вона може бути локальною, регіональною, континентальною і глобальною (Хрустальов, 1984, с. 72).

Дерево цілей держави, як зазначають В. Бакуменко та Д. Дзвінчук – це класична ієрархія цілей держави, отримана внаслідок їх структуризації, яка унаочнює взаємозв'язок багатьох цілей різного рівня (державного, регіонального, місцевого), масштабності (стратегічні; тактичні; оперативні) та змісту

(соціальні, політичні, економічні, духовні, екологічні тощо), їх узгодження для досягнення якісних змін у певному напрямі. Структуризація цілей базується на принципі декомпозиції (поділу на складові частини). Формуючи дерево цілей, необхідно виконати такі дії: сформувати сукупність можливих альтернативних цілей держави; провести їх аналіз; здійснити якісний, а по можливості – й кількісний опис цілей; вилучити на всіх рівнях структуризації малоефективні та не забезпечені достатніми ресурсами цілі; встановити термін реалізації цілей; визначити їх пріоритети. Цілі держави є продуктом діяльності політичної системи, певним чином будучи суб'єктивним відображенням об'єктивного. Зміст і цілі держави полягають у тому, щоб сприяти матеріальному й духовному розвитку народу. Внутрішній стан суспільства та притаманні йому проблеми є об'єктивним та актуальним джерелом формування цілей державного управління (Бакуменко, Дзвінчук, 2011). Чіткість формулювання цілі та визначення вимірного показника ефективності її досягнення забезпечують єдине трактування цілі всіма учасниками стратегічного процесу та розуміння способу оцінки результативності в процесі її досягнення. Важливим моментом також є інформаційна взаємодія всіх учасників процесу реалізації стратегії для уникнення викривлення розуміння кінцевої цілі, яке можливе під час стороннього інформаційного впливу та впливу середовища.

Висновки. Стратегічне управління – це зорієнтований на діяльність процес розробки та вибору альтернатив, що включає систему рішень та операцій стосовно оптимального об'єднання та розподілу ресурсів, спрямованих на зміцнення позицій організації та досягнення корпоративних цілей. Складовою стратегічного управління є стратегічне планування, яке полягає у формуванні відповідей на найважливіші питання, що виникають на різних етапах реалізації стратегії із залученням інформаційного ресурсу. Вироблення та реалізація стратегічного плану являє собою інкрементальний процес, який базується на певній сукупності послідовних інтеракцій, що приводять до позитивного розвитку ситуації та, зрештою, до досягнення генеральної цілі стратегії.

Стратегічні цілі є дієвим засобом, який сприяє підвищенню ефективності діяльності та розвитку організації в довгостроковій перспективі, можливості координації і контролю її розвитку, а також виступає основою для прийняття усіх управлінських рішень на всіх етапах реалізації стратегії. Досягнення будь-якої

цілі можливе за умови виконання спеціально розроблених під неї завдання. Якщо ціль відповідає на запитання, що необхідно зробити, чого досягти, то завдання відповідає на запитання як/яким чином цього досягти. Інакше кажучи, завдання – це проблемна ситуація, перешкода яку слід подолати для досягнення цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Управління. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. кол.: Ю В Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 1 : Теорія державного управління / [наук.-ред. кол.: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. С. 675–676.
2. Афанасьев В. Г. Системность и общество. М., 1980. С. 146.
3. Гонтарева И. И. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. М., 1975. 700 с.
4. Висоцький О. Ю., Висоцька О. Є., Шаров Ю. П. Основи державного управління : у 2 ч. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. Ч. 1. 52 с.
5. Ковбасюк Ю. В., Бакуменко В. Д. Місія держави. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 1: Теорія державного управління / [наук.-ред. кол.: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. С. 361
6. Дзи Сунь. Мистецтво війни. Львів : Видавництво Старого Лева 2015. 112 с.
7. Чугреев В. Стратегия и тактика URL: http://chugreev.ru/st-article/st_t.html (дата звернення: 24.03.2019).
8. Форми наукового пізнання: ідея, факт, проблема, гіпотеза, теорія. URL: <http://ukrtvory.pp.ua/form/> (дата звернення 17.10.2017).
9. Marx, Karl, and Frederick Engels. Marx & Engels Collected Works Vol 01: Marx: 1835-1843. Lawrence & Wishart, 1975.
10. A Theory of Foreign Policy. London, 1962. P. 65.
11. Михненко А. М., Щур Н. О. Соціальна група. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; наук.-ред. кол.: Ю В Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 1 : Теорія державного управління / [наук.-ред. кол.: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. С. 534–535.
12. Категории политической науки. М., 2002. С. 313.
13. Гендин А. М. Предвидение и цель в развитии общества. Красноярск, 1970. 433 с.
14. Khan H. Modell fuer 1980. Das 1980. Jahrzeit. Eine Team-Prognose fuer 1970 bis 1980. Hamburg, 1970. S. 26.
15. Хонин В. Н. Теория международных отношений. Общая часть. Київ : Академ-Пресс, 2005. 456 с.
16. Михненко А. М. Идеал суспільний. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [Нац. акад. держ.

- упр. при Президентіві України; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 1 : Теорія державного управління / [наук.-ред. кол.: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ: НАДУ, 2011. С. 233–234.
17. Почепцов Г. Г. Стратегія М. : «РЕФЛ-бук», Киев : «Ваклер», 2005. 384 с.
 18. Хрусталеv М. А. Основы теории внешней политики государства. М., 1984. С. 72.
 19. Бакуменко В. Д., Дзвінчук Д. І. Дерево цілей держави. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. кол. : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. С. 120–122.
 20. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. № 3. С. 52–60.
 7. Chuhreev V. Stratehiya y taktyka URL: http://chugreev.ru/st-article/st_t.html (data zvernennia: 24.03.2019).
 8. Formy naukovooho piznannia: ideia, fakt, problema, hipoteza, teoriia. URL: <http://ukrtvory.pp.ua/form/> (data zvernennia 17.10.2017).
 9. Marx, Karl, and Frederick Engels. Marx & Engels Collected Works Vol 01: Marx: 1835-1843. Lawrence & Wishart, 1975.
 10. A Theory of Foreign Policy. London, 1962. P. 65.
 11. Mykhnenko A. M., Shchur N. O. Sotsialna hrupa. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia : u 8 t. / [Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; nauk.-red. kol.: Yu V Kovbasiuk (holova) ta in.]. T. 1 : Teoriia derzhavnoho upravlinnia / [nauk.-red. kol. : Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in.]. Kyiv : NADU, 2011. S. 534–535.
 12. Katehoryy polytycheskoi nauky. M., 2002. S. 313.
 13. Hendyn A. M. Predvydenye y tsel v razvytyy obshchestva. Krasnoiarsk, 1970. 433 s.
 14. Khan H. Modell fuer 1980. Das 1980. Jahrzeit. Eine Team-Prognose fuer 1970 bis 1980. Hamburg, 1970. S. 26.
 15. Khonyn V. N. Teoriya mezhdunarodnykh otnoshenyi. Obshchaia chast. Kyiv : Akadem-Press, 2005. 456 s.
 16. Mykhnenko A. M. Ideal suspilnyi. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia : u 8 t. / [Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; nauk.-red. kol. : Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.]. T. 1.: Teoriia derzhavnoho upravlinnia / [nauk.-red. kol. : Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in.]. Kyiv : NADU, 2011. S. 233–234.
 17. Pocheptsov H. H. Stratehiya M.: “REFL-buk”, Kyev : “Vakler” 2005. 384 s.
 18. Khrustalev M. A. Osnovy teoryy vneshnei polytyky hosudarstva. M., 1984. S. 72.
 19. Bakumenko V. D., Dzvinchuk D. I. Derevo tsilei derzhavy. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia : u 8 t. / [Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; nauk.-red. kol. : Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.]. T. 2 : Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia / [nauk.-red. kol.: Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in.]. Kyiv : NADU, 2011. S. 120–122.
 20. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Stratehichne upravlinnia yak systemnyi zasib upravlinnia osvitnimy zminamy. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. № 3. S. 52–60.

REFERENCES:

1. Sharov Yu. P., Chykarenko I. A. Upravlinnia. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia : u 8 t. / [Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; nauk.-red. kol.: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.]. T. 1: Teoriia derzhavnoho upravlinnia / [nauk.-red. kol.: Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in.]. Kyiv : NADU, 2011. S. 675–676.
2. Afanasev V. H. Systemnost y obshchestvo. M., 1980. S. 146.
3. Hontareva Y. Y. Matematyka y kybernetyka v ekonomyke. Slovar-spravochnyk. M., 1975. 700 s.
4. Vysotskyi O. Yu., Vysotska O. Ye., Sharov Yu. P. Osnovy derzhavnoho upravlinnia: u 2 ch. Dnipropetrovsk : NMetAU, 2008. Ch. 1. 52 s.
5. Kovbasiuk Yu. V., Bakumenko V. D. Misiia derzhavy. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. / [Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; nauk.-red. kol. : Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.]. T. 1 : Teoriia derzhavnoho upravlinnia / [nauk.-red. kol. : Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in.]. Kyiv : NADU, 2011. S. 361.
6. Dzy Sun. Mystetstvo viiny. Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva 2015. 112 s.