

УДК 351.78:658.1

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-2)**Руснак Олексій Анатолійович,**

кандидат філософських наук, докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: rusnak_alexey@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>

Rusnak Alexey Anatoliyovych,

Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: rusnak_alexey@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>



СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ПРІОРИТЕТИ, РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТІВ

Анотація. Метою дослідження є аналіз особливостей реалізації стратегічного мислення та механізмів стратегічного менеджменту у публічному секторі, визначення ключових факторів ефективності стратегічного управління, а також дослідження взаємодії політичного та адміністративного рівнів у процесі формування й операційної реалізації стратегічних пріоритетів.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному аналізі наукових праць з публічного управління, стратегічного менеджменту та теорії зацікавлених сторін. Застосовано системний і порівняльний підходи до аналізу державного й корпоративного управління, концепцію створення суспільної цінності М. Мура (Public Value), аналіз нормативно-правових актів, а також інструменти оцінювання ефективності (KPI, BSC, Lean-технології).

Наукова новизна полягає у формулюванні інтегрованої концепції стратегічного менеджменту в публічному секторі, що визначає умови ефективної реалізації стратегій: створення суспільної цінності, забезпечення легітимності та підтримки, розвиток операційної спроможності. Виокремлено особливості стратегічної конкуренції на політичному, інституційному, аналітичному та геополітичному рівнях. Обґрунтовано, що стратегічний задум є результатом творчого процесу проектування майбутнього та узгодження ціннісних пріоритетів стейкхолдерів.

Висновки демонструють, що успішна реалізація стратегій потребує узгодження політичного й адміністративного рівнів, оптимального балансу суспільної цінності та операційної спроможності, а також застосування багатовимірних індикаторів ефективності. Показано, що дворівнева структура публічного управління вимагає поєднання політичної підтримки та професійної компетентності державних менеджерів. Водночас недостатня зрілість громадянських інститутів залишаються чинниками, що ускладнюють формування стратегічного мислення та реалізацію національних стратегічних пріоритетів.

Ключові слова: стратегічне управління, публічне управління, стратегічне мислення, суспільна цінність, ефективність управління, політична відповідальність.

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: PRIORITIES, IMPLEMENTATION, AND PERFORMANCE EVALUATION

Abstract. The purpose of the study is to examine the specifics of implementing strategic thinking and strategic management in the public sector, to identify the key drivers of strategic governance performance, and to analyze the interaction between political and administrative levels in shaping and executing strategic priorities.

The methodology is based on a comprehensive review of scholarly works in public administration, strategic management, and stakeholder theory, applying system-based and comparative approaches to public and corporate governance. Moore's Public Value framework, the analysis of regulatory documents, and performance assessment tools (KPI, Balanced Scorecard, Lean technologies) are utilized.

The scientific contribution lies in developing an integrated concept of strategic management in the public sector that emphasizes three essential conditions for strategy implementation: public value creation, legitimacy and stakeholder support, and operational capacity. The study reveals the characteristics of strategic competition at political, institutional, and analytical levels and demonstrates that strategic intent emerges as a process of future design and value alignment among stakeholders.

The findings indicate that successful strategy implementation requires coordination between political and administrative components, a balance between public value and operational capability, and the use of multidimensional performance indicators. However, the insufficient maturity of civil society and political constraints continue to impede the development of strategic thinking and the realization of national strategic priorities.

Key words: strategic management, public administration, strategic thinking, public value, management efficiency, political accountability.

Постановка проблеми. Реалізація стратегічного мислення в межах публічного сектору набуває особливої актуальності, оскільки сучасні виклики зумовлюють необхідність від державно-публічних інституцій не лише оперативного реагування на проблеми, а й прогнозування можливих сценаріїв розвитку, визначення довгострокових цілей та створення гнучких механізмів їхнього досягнення. Такий підхід забезпечує конкретність політики, узгодженість міждержавних та регіональних програм, а також підвищує рівень довіри суспільства до органів публічно-політичної влади завдяки прозорості, передбачуваності та ефективності результатів діяльності в контексті реалізації стратегій, що обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні залишається одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень, оскільки ефективне стратегічне планування та реалізація державної політики визначають спроможність публічного сектору забезпечувати стійкий соціально-економічний розвиток. Разом з тим, стратегічне управління в державному секторі перебуває у тісному взаємозв'язку з теоретико-методологічними напрацюваннями загального менеджменту та інших управлінських дисциплін, що зумовлює необхідність комплексного аналізу широкого кола наукових дже-

рел. Дослідження стратегічного управління в публічно-державному секторі науковці: Лопушинський І. та Філіппова В., Шевченко Л. С., Яремчук І., Костюченко О., Пукір Ю., а також зарубіжні дослідники – Aghenitei M., Alford J., Moore M. H., Khagram S. Оцінювання ефективності стратегічного управління як у державному, так і в корпоративному та фінансовому секторах розглядається у працях Damodaran A. та Kaplan R. S., що дозволяє застосовувати універсальні підходи до вимірювання результативності стратегічних рішень. Теоретичне обґрунтування стратегічного розвитку організацій, питання організаційних форм та конкурентних переваг висвітлені у класичних роботах Mintzberg H., Porter M. E., а сучасний практико-орієнтований підхід до операційної ефективності та управління якістю (PDCA, Lean technologies) представлено у дослідженні Yu W., Rasi R. Z. R. M., Rakiman U. S., Ahmad M. F. B.

Таким чином, аналіз наукової літератури демонструє, що формування й реалізація стратегій у публічному управлінні спирається на міждисциплінарні наукові підходи, поєднуючи теорію державного управління з концепціями менеджменту результативності, публічної цінності, конкурентної стратегії та операційної ефективності.

Мета статті – дослідити особливості реалізації стратегічного мислення в публічному секторі,

визначити умови встановлення стратегічних пріоритетів та формування суспільної цінності.

Виклад основного матеріалу. Дослідники (Яремчук, Костюченко, Пукір, 2021) зазначають що в українському законодавстві поняття «стратегія» офіційно не визначено. Відсутні й вимоги до форми, змісту, структури та призначення таких документів, а також не визначено, хто несе відповідальність за їх зміст. Залишаються відкритими питання щодо доцільності ухвалення численних стратегій, їхньої правомірності, відповідності цілям соціально-економічного розвитку, реалістичності, узгодженості з політикою держави, а також врахування під час планування, бюджетування, моніторингу, оцінки виконання, управління ризиками, актуалізації та звітування.

Від часу незалежності в Україні було прийнято велику кількість документів, які визначають стратегічні напрями, цілі й пріоритети – стратегії, концепції, плани, державні програми тощо. За даними аналізу бази «Законодавство України» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws>), станом на 9 квітня 2021 року затверджено щонайменше 142 стратегії, 355 концепцій і 46 державних програм. Аналіз цих документів показав, що більшість стратегій містять опис мети, принципів, напрямів реалізації, проблем, цілей, етапів, очікуваних результатів та джерел фінансування. Однак індикативні показники у них часто є нечіткими або надто загальними, що ускладнює оцінку досягнення цілей. Крім того, більшість документів не містять конкретних розрахунків необхідних фінансових та інших ресурсів (Яремчук, Костюченко, Пукір, 2021).

Зазначмо особливості реалізації стратегічного менеджменту в публічному управлінні, що передбачає низьку умов:

Свобода мислення та дій є ключовою умовою стратегічного мислення та реалізації. У державному секторі стратегічний підхід ускладнений через обмежену автономію та відсутність легітимної конкуренції, а спроби диверсифікації можуть викликати негативну реакцію контролюючих органів (Aghenitei, 2022). Вільне стратегічне мислення пов'язане з проектуванням майбутнього.

Глобальні консалтингові компанії вважають, що стратегічні орієнтири забезпечують конкурентну перевагу (Шевченко, 2019). Для цього потрібна актуальна інформація про тенденції середовища та здатність прогнозувати майбутнє. Але у бюрократичній системі часто обмежується свобода фреймсайту і конкурентне стратегічне мислення.

Нечіткість середовища як нечіткість цілей. У державному управлінні політичні концепції,

програми та рішення часто розпливчасті, що ускладнює визначення меж управлінських дій. Стратегічний менеджмент вимагає чіткої політики, але державні менеджери зазвичай не беруть безпосередньої участі у визначенні напрямів дій. Адміністративні програми залучають різних учасників – політичні партії, групи інтересів, ЗМІ, громадян, що часто перевищує можливості менеджера та очікування суспільства (Aghenitei, 2022).

Стратегія як компроміс. Стратегія як компроміс. На загальнодержавному рівні формування стратегії складне через необхідність компромісу між протилежними цілями стейкхолдерів. Тому при розробці законів чи програм головна мета – досягти згоди між політичними силами для ухвалення документа, але це призводить до узагальнених формулювань і мови компромісу, знижуючи стратегічну ефективність (Aghenitei, 2022).

Стратегічна конкуренція у публічному вимірі. Стратегічне управління завжди включає конкуренцію, яка передбачає протистояння, взаємодію та гру інтересів. У публічному секторі вона набуває специфічного характеру через необхідність узгодження інтересів, дотримання законів та орієнтацію на суспільне благо. На відміну від комерційного середовища, така конкуренція інституційно врегульована і діє в межах публічної раціональності.

- Політико-виборчому – суперництво стратегій політичних сил-гравців.
- Інституційно-управлінському – конкуренція між органами влади, громадами та стейкхолдерами за пріоритети й механізми реалізації програм.
- Аналітико-організаційному – використання конкурентного аналізу для управлінських переваг.
- Міждержавному та геополітичному – боротьба за ресурси, вплив і стратегічне лідерство (Aghenitei, 2022).

Відмінність корпоративного та публічно-державного секторів:

– Ефективність використання ресурсів. Менеджери урядових агентств та комерційних структур відповідають за ефективне використання активів, але у публічному секторі успіх залежить від поєднання ефективності з потребами всього суспільства. Наприклад, міжнародний автобан може давати національні переваги, але суперечити інтересам місцевих громад.

– Ступінь автономії. Приватний сектор отримує доходи та ресурси від ринку й споживачів, державний – від колективних рішень громадян,

для яких фінансові показники не є пріоритетом. Це обмежує автономію державних менеджерів і зменшує свободу визначати цілі та засоби їх досягнення.

– Нагляд і підзвітність. У корпоративному управлінні директор підзвітний раді та акціонерам; у публічному секторі керівник відповідає перед виборними представниками громадян, що вимагає більшої прозорості (Moore, Khagram, 2004).

Умови успішної реалізації стратегії у публічному секторі. Згідно з концепцією Мура, головною метою публічного менеджменту є створення суспільної цінності (Лопушинський, Філіппова, 2024). У межах його стратегічного трикутника виокремлюються три ключові умови ефективної реалізації стратегії:

– Public Value (суспільна цінність) – реальна користь для громадян;

– Legitimacy & Support (легітимність і підтримка) – наявність політичної та суспільної підтримки з боку уповноважуючого середовища;

– Operational Capacity (операційна спроможність) – забезпеченість ресурсами й організаційними можливостями.

Ефективний менеджер має підтримувати баланс між цими складниками, отримуючи політичну підтримку та доступ до фінансових й інституційних ресурсів. Модель Мура також демонструє напруження між стратегічним і операційним рівнями управління: політичні рішення не завжди враховують адміністративні реалії, тоді як чиновники можуть ігнорувати стратегічні орієнтири, що потребує чіткого розмежування їхніх функцій. Водночас суспільна цінність у концепції Мура охоплює й примусові функції держави – податкову, поліцейську, екологічну та регуляторну діяльність, через які держава забезпечує участь громадян у досягненні спільних цілей (Alford, 2008).

Слабкість концепції Мура полягає в тому, що відсутня чітка взаємодія між політичними цілями та стратегічними програмами їх конкретної реалізації. Це створює суттєву прогалину та вимагає додаткового теоретичного уточнення. Реалізовані стратегічні політичні програми та їх зв'язок із національними пріоритетами – це завжди складне питання, яке становить особливість публічного управління. У демократичних суспільствах виникає конкуренція між політичними силами, які поділяють стратегічний пріоритет національного демократичного розвитку, однак пропонують різні шляхи його досягнення.

Два рівні публічного управління. Особливістю реалізації стратегічного управління

в публічно-національному секторі є те, що публічне управління функціонує на двох взаємопов'язаних рівнях – політичному та адміністративному. Політики представляють волю виборців і формують суспільні цілі, тоді як державні менеджери орієнтуються на професійні стандарти й цінності, забезпечуючи практичне втілення стратегічних рішень. Така дуалістична природа, вперше окреслена Вудро Вільсоном у праці *The Study of Administration* (1887), створює напругу між рівнями, адже політичні мандати часто потребують уточнення або переосмислення з боку адміністраторів. Збалансування досягається через коаліційність уряду, демократичний плюралізм і чіткий розподіл ролей: стратегічні пріоритети визначають політики, а їх реалізацію забезпечують професійні державні менеджери (Alford, 2008; Wilson, 1887).

Встановлення стратегічних пріоритетів. Проблема дворівневості стратегічного управління у публічному секторі безпосередньо пов'язана з питанням: хто встановлює стратегічні пріоритети. У ліберально-демократичній системі таким суб'єктом є політична нація, яка через наявний механізм публічного управління формує політичну адміністрацію й делегує їй виконання стратегій. Якщо механізм побудований так, що політична адміністрація не несе відповідальності перед громадянами за ухвалені рішення, тоді таке публічне управління виходить за межі ліберально-демократичної парадигми і функціонує відповідно до інших принципів.

У корпоративному управлінні існує дворівнева модель управління: рада директорів визначає стратегічні пріоритети та узгоджує їх із спільнотою акціонерів-власників; менеджмент на чолі з СЕО реалізує ці стратегічні рішення. Функціонує ланцюг відповідальності, система звітності, які дозволяють оцінити ефективність і результативність реалізованої стратегії. Акціонери мають механізми впливу на стратегічне керівництво, включно з його зміною у разі невідповідності стратегічного курсу їхнім інтересам. Однак ця логіка не може бути повністю перенесена на публічне управління, оскільки критерії оцінки ефективності в державному секторі та в акціонерних товариствах суттєво відрізняються: у першому домінують суспільні блага, цінності, легітимність і публічна відповідальність, тоді як у другому – фінансовий результат і приріст вартості компанії тощо (Moore, Khagram, 2004).

Водночас інститут політичних виборів у демократичних системах забезпечує громадянам можливість змінювати політичну адміністрацію, якщо та, на їхню думку, не виконує стратегічних

завдань відповідно до національних пріоритетів. Однак постає ключове питання: *хто формує у суспільній свідомості уявлення про ці національні пріоритети?*

Це підкреслює важливість того, щоб у межах демократичного врядування було одночасно забезпечено:

- ефективний суспільний контроль над тими, хто впливає на формування суспільної свідомості;

- розвиток такої громадянської спільноти, яка здатна самостійно артикулювати стратегічні інтереси, узгоджувати їх у контексті демократичного плюралізму та надалі виносити на загальнонаціональне схвалення через політичні вибори.

Втім, реалізація такого механізму вільного вибору значно ускладнюється в державах із проблемами перехідного розвитку, де громадянські інститути ще не досягли належного рівня зрілості. Крім того, на процес демократичного змагання між політичними суб'єктами суттєво впливають олігархізація, адміністративний тиск, концентрація економічних ресурсів, монополізація медіа та інші чинники, які обмежують конкуренцію стратегічних політичних пропозицій (O'Donnell, 1994).

У західних ліберальних політичних системах формування національного стратегічного мислення забезпечують різноманітні суспільно-політичні актори: політичні клуби, громадські об'єднання, аналітичні центри та інші інституції, що формують бачення суспільного блага й ціннісних орієнтирів у глобальному та національному контекстах. Саме в цьому інтелектуально-політичному середовищі зароджується і первинно закріплюється нове стратегічне розуміння необхідних напрямів розвитку, яке згодом може трансформуватися у стратегічні пріоритети державної політики, ставати основою політичних програм і визначати поляризацію політичних сил навколо інтелектуальних стратегій, що виникають у контексті первинної політичної активності суспільства.

На відміну від цього, у недорозвинених демократіях часто бракує повноцінного ринку політичної стратегічної думки. У таких умовах політичні актори нерідко не пропонують реалістичних програм розвитку (Public Value, Legitimacy & Support, Operational Capacity (Moore, 2021) та не здатні репрезентувати стратегічні інтереси суспільства, а вибір громадян обмежується ситуативними або персоналізованими проектами без стратегічного змісту (O'Donnell, ми політичними 1994).

Зв'язок с практикою та відповідальність. В межах демократичного правління, отримавши підтримку на загальнонаціональних або місцевих

виборах, учорашня концепція перетворюється на стратегічну практику, реалізовану через державні та муніципальні програми, а також через увесь механізм національного публічного управління. І тут постає питання:

- Відповідальність обраних політиків є ключовою у стратегічному управлінні публічним сектором. Наслідки тривалої реалізації помилкової стратегії часто складно виправити, а втрата суспільної довіри може призвести до занепаду державного життя (O'Donnell, 1994). Якщо у корпоративному секторі відповідальність менеджерів чіткіша, то в державному постає питання забезпечення аналогічної підзвітності політичних лідерів.

- Проблемним є і питання ролі необраних державних адміністраторів. Вони можуть формувати стратегічні пріоритети, але чи повинні? Якщо їхні рішення не узгоджуються з національними інтересами, як забезпечити їхню заміну чи вплив на них, адже вони не мають виборчої легітиматії? Навіть правильна стратегія може завдати шкоди без належного контролю (Aghenitei, 2022).

Тому демократичне суспільство має вибудовувати таку систему публічно-політичного управління, у якій стратегічні рішення та їх реалізація залишаються під ефективним контролем нації.

Політики та адміністратори в Україні здійснюють стратегічну діяльність у межах законодавчо визначених повноважень. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV, їхня діяльність ґрунтується на принципах законності, відповідальності перед людиною і державою, гласності та поєднання державних і місцевих інтересів. Тому визначення стратегічних пріоритетів має відбуватися з урахуванням національних інтересів і відповідно до стратегічних документів державної політики, таких як Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020) чи Стратегія національної безпеки України (Указ Президента № 56/2022).

Якщо управлінські рішення або політика адміністратора суперечать національним стратегічним пріоритетам, це може розглядатися як порушення принципів доброчесності та законності, визначених ст. 3 Закону України «Про державну службу» № 889-VIII. Державні службовці несуть дисциплінарну, адміністративну, цивільну чи кримінальну відповідальність, зокрема за корупційні правопорушення (ст. 22 Закону України «Про запобігання корупції»). Водночас оцінка стратегічних наслідків управлінських рішень залишається поза чітким нормативним регулюванням, що створює прогалини у визна-

ченні ефективності стратегічного управління в публічному секторі.

Стратегія: мета та цінність. У стратегічному управлінні ключовим є протиріччя між поняттями «цінність» і «мета» – різні групи по-своєму визначають, заради чого формується стратегія та що є результатом. Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory) пропонує аналіз цієї багатомірності: стейкхолдери – це групи або особи, які зацікавлені у результатах діяльності організації або впливають на них (Kaplan, 2010).

У корпоративному управлінні наприклад, кожна група бачить власну цінність:

- споживачі – задоволення потреби через продукт/послугу;
- акціонери – зростання акціонерної вартості;
- топменеджмент – власні кар'єрні чи статусні інтереси (конфлікт «принципал–агент»).

Тому ефективність діяльності оцінюється по-різному, а мета та стратегія визначаються через конфлікт інтересів: створення споживчої цінності є необхідним для прибутковості, але для власника це лише інструмент досягнення іншої мети – зростання активів.

Аналогічні суперечності виникають і в публічному управлінні, де взаємодіють громадяни, політики, адміністратори, громадські організації та економічні актори. Для одних цінність – суспільне благо, для інших – політична влада чи вплив. Отже, стратегія – це не лише планування, а механізм узгодження різних систем цінностей у спільній діяльності.

Суспільне благо як головна публічна цінність. Стратегічне цілепокладання в державному й приватному секторі передбачає формування цілей і місії, але відрізняється за змістом: бізнес визначає продукт і ринки, державний сектор – формує та надає суспільну цінність, складну для вимірювання й узгодження. Приватні організації діють у ринковому середовищі, державні – у політичному, де рішення потребують суспільної підтримки й легітимації. Механізми досягнення цілей також різняться: корпорації керують власними ресурсами, державні організації впливають на зовнішні ресурси та акторів через регулювання, координацію та взаємодію зі стейкхолдерами (Alford, 2008). У бізнесі цінність пов'язана зі споживчою вартістю продукту, у публічному секторі – із суспільною цінністю, що ускладнює оцінку ефективності стратегічного задуму та завдань для досягнення мети.

Суспільні цінності. Основна ідея проста: державні менеджери мають бути зосереджені на «створенні суспільної цінності» з активів, довірених їм громадськістю. Щоб створювати

суспільну цінність, нам потрібні державні менеджери з «*неспокійною, ціннісно-орієнтованою уявою*», які шукають можливості для цього, з'ясовують, як їх можна використати, а потім реалізують їх. Це підприємницький стиль управління, який можливий у державному секторі лише за умови, що людина повністю розуміє важливі процеси демократичної легітимації та підзвітності суспільству і діє відповідно до них (Moore, 2021). Стратегічні пріоритети – це форма суспільної цінності, що формується й уточнюється у процесі стратегування, тобто пошуку й узгодження ціннісних орієнтирів розвитку.

Ціннісне рішення як конкурентна перевага. Ціннісна стратегія полягає у формулюванні таких цілей, які визначають унікальну цінність, що організація пропонує своїм клієнтам (Kaplan, 2010). У сфері публічного управління йдеться про *публічну цінність для громадян*, яку пропонує політичний підприємець у своїй програмі. Саме цінність визначає, чим програма політичного актора відрізняється від конкурентів. Таким чином, *ціннісне рішення* фактично є стратегічним задумом гравця – ядром його конкурентної переваги та головним орієнтиром стратегії (у публічній політиці – це «зміст» політичної програми).

Стратегічний задум – це чітке рішення щодо досягнення переваги у стратегічному протистоянні. Якщо немає ясного бачення того, як досягти результату, тоді не існує ні стратегічного задуму, ні подальшої стратегічної реалізації, а також самої стратегії в цілому, яка інтегрує всю сукупність мислення та дій. Але, що можна знайти у роботі Mintzberg, Н., формування стратегічного задуму неможливо за допомогою таких методів, як аналіз, синтез, моделювання, планування, форсайт та іншого. Насправді формування стратегічного задуму виникає в результаті творчого відкриття, яке не є певною формальністю аналітичних дій, та потребує конкретного винахідника-підприємця, який має творчу здатність до вигадування (Mintzberg, 1979).

Стратегія як стратегічне управління (strategic management): або конкретна стратегічна програма та її реалізація, або проєкт – тобто завжди реалізація визначеного сенсу, або задуму, через технологічність.

– Стратегію слід розуміти як досягнення певної цілі у вигляді створення цінності.

– З іншого боку, стратегія – це процес реалізації задуму (технологія) щодо досягнення цілі.

Наприклад, стратегія публічного управління – це втілення політичного смислу, який визначає пріоритет як задум, що постає у формі

нової реальності. Стратегія може мати різні прояви – державний, економічний, політичний, проєктний чи військовий, – однак у всіх випадках вона спирається на певну систему понять, спосіб стратегічного мислення та послідовну діяльність, спрямовану на реалізацію стратегічного задуму. У своїй єдності це і становить стратегічне управління (strategic management).

Стратегічне управління (strategic management) містить у собі дві частини (рис. 1): ціль – це вже формалізований задум, однак реалізація

цілі – це сукупність її практичного втілення. Таким чином, стратегія як стратегічне управління одночасно є і формою існування задуму, і способом його реалізації в реальність, або стратегічним процесом.

Стратегічний процес (Рис. 1, 2), у свою чергу, визначає, яких результатів має бути досягнуто, якими засобами, якою має бути політика установи та які ресурси – фінансові й людські – потрібні для реалізації поставлених цілей (Aghenitei, 2022).

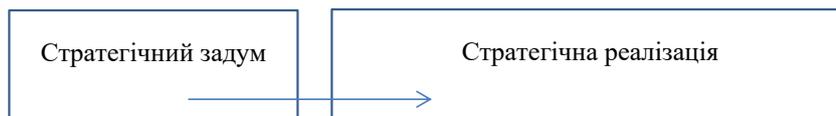


Рис. 1. Стратегія як STRATEGIC MANAGEMENT

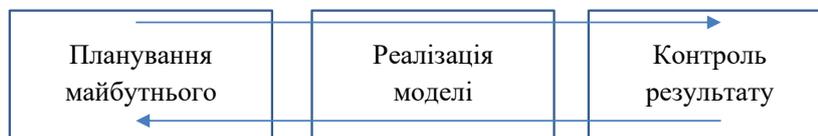


Рис. 2. Замкнений алгоритм стратегічного управління

Стратегічне управління як замкнений алгоритм управління. Стратегічне управління як розгортаючий процес завжди має бути націлене на результат, так само як і вся проєктна команда на всіх рівнях реалізації. Замкнений алгоритм управління є основою будь-якої цілеспрямованої діяльності. Він включає три ключові етапи – планування, виконання та оцінку результату (Рис. 2), які можуть містити підетапи та зворотні зв'язки. Процес відбувається не лише послідовно, а й паралельно: оцінка результатів вже в процесі реалізації формує нове планування, що ускладнює побудову універсальної схеми управління. Таким чином, стратегічне управління – це безперервний замкнений цикл, де кожен новий виток формує уточнений задум і вдосконалену реалізацію.

Підвищення якості та оцінка (рис. 2). Стратегічна реалізація – постійний рух до втілення задуму, що включає пошук шляхів повторюваної ефективності та підсумкову й проміжну оцінку результатів. Для послідовного підвищення ефективності досягнення цілей застосовується модель PDCA (Plan–Do–Check–Act) (Yu, 2025) – цикл Шухарта–Демінга (Табл. 1). Інтеграція PDCA передбачає оцінку результатів і безперервне вдосконалення процесів управління, бізнесу та проєктів через повторюваний ітеративний цикл, забезпечуючи системний підхід і підвищення ефективності.

Стратегічне управління та ефективність. Стратегія як механізм досягнення цілей функціонує між задумом і результатом. Її ефективність оцінюється через постійний аналіз

Таблиця 1

Етапи циклу PDCA

Етап	Аб.	Опис	Приклад у бізнесі
Планування	Plan	Визначте проблему, розробіть цілі та план дій. Сформулюйте гіпотезу: «Що, якщо...?»	Аналіз продажів: визначити, чому падає конверсія, та запланувати А/В-тест нової сторінки.
Виконання	Do	Реалізуйте план у малому масштабі (пілотний проєкт), щоб мінімізувати ризики.	Запуск тесту на 10 % трафіку сайту.
Перевірка	Check	Зберіть результати, проаналізуйте дані та порівняйте з цілями. Що спрацювало, а що ні?	Виміряти метрики: чи зросла конверсія на 15 %? Виявити причини відхилень.
Дія	Act	Стандартизувати успішні зміни або скоригувати план і повернутися до кроку 1.	Впровадити зміни на всьому сайті або переробити план, якщо тест не вдалося.

відповідності плану та досягнутого: чи досягнуто мету, як оптимізувати процес та чому іноді результат недосяжний. У бізнесі взаємозв'язок результату з управлінським алгоритмом проявляється через різні типи стратегій – маркетингову, виробничу, фінансову, які формують динамічний цикл взаємодії мети, результату та цінності.

Ефективність: витрати та результат. Вимірювана ефективність – це співвідношення результату і витрат, досягнутого та запланованого, що виражається, наприклад, через КРІ. Будь-який коефіцієнт є спрощенням реальності та корисний лише для конкретного співвідношення. Пошук середніх галузевих показників, як у підході Damodaran (Damodaran, 2006), спрощує складну реальність до системи порівнянь. КРІ різних підрозділів пов'язуються з єдиним сенсом, демонструючи, як кожен підрозділ підтримує загальну стратегічну мету (узгодження, *alignment*).

Проблема оцінки результату в стратегічному управлінні. Ефективність не обмежується фінансовими показниками. Операційна ефективність не гарантує стратегічного задуму, а фінансові показники відображають форму, але не процес управління (Kaplan, 2010; Porter, 1979). Тому КРІ слід поєднувати з нефінансовими показниками якості, процесів і персоналу для точнішої оцінки ефективності. Вплив нефінансових факторів на фінансові показники описано Kaplan R. у моделі BSC: матеріальні активи піддаються фінансовому вимірюванню, нематеріальні – ні. Ланцюжок зв'язку: інвестиції в навчання підвищують якість обслуговування задоволені клієнти формують лояльність лояльність збільшує доходи та прибутковість (Kaplan, 2010). Тому фінансові результати – відкладений ефект нефінансових процесів (навчання, комунікації, культура).

Основні виміри ефективності реалізації у моделі BSC:

- Операційна – підвищення якості, скорочення часу циклів;
- Клієнтська – швидке реагування на запити;
- Організаційна – розвиток компетенцій персоналу, що впливає на попередні два аспекти (Kaplan, 2010).

Багатовимірний підхід. Окрім BSC існують інші методики оцінки ефективності стратегічного задуму. Теорія зацікавлених сторін враховує вплив і очікування груп всередині та поза компанією (акціонери, клієнти, спільноти, постачальники, працівники) і формує стратегію для їх задоволення. На відміну від BSC, де страте-

гія вихідна, цей підхід стартує з цілей груп, що може знижувати ефективність, оскільки стратегія має передувати встановленню відносин із ними (Kaplan, 2010).

У будь-якому разі будь-яка модель оцінки, яких сьогодні розроблено чимало, залишається лише наближенням до реальної ситуації. Вона є корисним інструментом для ухвалення управлінських рішень, проте не усуває фундаментальні філософські обмеження. По-перше, так звана «розімкненість свідомості» свідчить про те, що людське мислення не є повністю раціональним або алгоритмічним (Mintzberg, 1979). Це, водночас, створює можливість для постійного переосмислення цілей та формування нових стратегій. По-друге, існує невідповідність між мисленням і реальністю: будь-яка конструкція свідомості – математична чи інша – лишається моделлю, спрощеним відображенням дійсності.

Операційна ефективність. Будь-який стратегічний задум без операційної реалізації залишається лише концепцією. Підвищення якості на нижчих рівнях управління потребує інтеграції фінансових і нефінансових показників для оптимізації процесів і підвищення ефективності персоналу (Kaplan, 2010). Операційна ефективність забезпечує узгодженість ресурсів, технологій і дій персоналу для досягнення запланованих результатів, перетворюючи стратегію на конкретні дії. У бізнесі вона включає ключові компоненти: процесну ефективність (Process Efficiency), фінансову ефективність (Financial Efficiency), оперативну ефективність (Operational Efficiency), інноваційну ефективність (Innovation Efficiency), енергетичну та ресурсну ефективність (Resource and Energy Efficiency), клієнтську ефективність (Customer-Focused Efficiency), а також Lean technologies (Rasi, Rakiman, Ahmad, 2015).

Контроль і управлінське рішення (див. рис. 2). Зазначимо, що контроль матеріальних і нематеріальних показників забезпечує управлінський персонал інформацією для обґрунтованих управлінських рішень протягом усього процесу реалізації задуму. Це дозволяє відстежувати результати та своєчасно коригувати дії для досягнення стратегічних цілей. У некомерційному секторі стратегічні показники оцінюють ефективність діяльності за нефінансовими критеріями для різних зацікавлених сторін, забезпечують прозорість і підзвітність установи, а бюджетні показники відображають прогрес у розвитку людського потенціалу та економічної структури (Kaplan, 2010).

Висновки. Суспільна цінність виступає ключовим критерієм ефективності стратегічних

програм, визначає пріоритети та формує конкурентну перевагу політичних підприємств і виступає орієнтиром для державних адміністраторів.

Формування стратегічних пріоритетів у демократичних суспільствах вимагає участі громадян та ефективних механізмів контролю й підзвітності політичних і адміністративних суб'єктів. Стратегічне управління як замкнений цикл планування, реалізації та оцінки забезпечує досягнення цілей і стійке створення суспільної цінності.

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.

Механізми стратегічної конкуренції у публічному секторі мають багатовимірний характер: політико-виборчий, інституційно-управлінський, аналітико-організаційний та геополітичний, що відрізняє їх від корпоративної конкуренції.

Реалізація стратегічного мислення у публічно-державному секторі ускладнюється обмеженою автономією, адміністративним тиском, олігархізацією та недосконалістю громадянських інститутів. Успішна стратегія потребує чіткого визначення цілей, узгодження інтересів стейкхолдерів у інтеграції процесів стратегічної реалізації.

Оцінка ефективності стратегічної реалізації передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових показників, застосування моделей PDCA, BSC і Lean-технологій, при цьому будь-яка модель залишається наближенням до реальної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Лопушинський І., Філіппова В. Адаптація концепції стратегічного трикутника М. Мура в практику державного управління. *Coordinates of Public Administration*. 2024. № 1. С. 128–144. DOI: 10.62664/cpa.2023.01.06.
2. Шевченко Л. С. Стратегічний форсайт: управління майбутнім. *Право та інновації*. 2019. № 3 (27). С. 90–98. DOI: 10.31359/2311-4894-2019-27-3-90.
3. Яремчук І., Костюченко О., Пукір Ю. Перспективи та передумови впровадження стратегічного аудиту державної політики як необхідної компоненти стратегування соціально-економічного розвитку. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 299–319. DOI: 10.52058/2708-7530-2021-5(11)-299-319.

4. Aghenitei M. Strategic management in public administration. *Journal of Danubian Studies and Research*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 430–446. URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JDSR/article/view/2447> (дата звернення: 26.08.2025).
5. Alford J. The limits to traditional public administration, or rescuing public value from misrepresentation. *Australian Journal of Public Administration*. 2008. Vol. 67. No. 3. P. 357–366. DOI: 10.1111/j.1467-8500.2008.00593.x.
6. Damodaran A. *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. John Wiley & Sons, 2006. 696 p.
7. Kaplan R. S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Chapman C., Hopwood A., Shields M. (ред.). *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 3. Elsevier, 2010. P. 1253–1269. DOI: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9.
8. Mintzberg H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall, 1979. 512 p.
9. Moore M. H. Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Professional Business Review*. 2021. Vol. 6, No. 1. e219. DOI: 10.26668/businessreview/2021.v6i1.219.
10. Moore M., Khagram S. On creating public value: What business might learn from government about strategic management : Working Paper No. 3. Harvard University, John F. Kennedy School of Government, 2004. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf (дата звернення: 26.08.2025).
11. O'Donnell G. A. Delegative Democracy. *Journal of Democracy*. 1994. Vol. 5, No. 1. P. 55–69. DOI: <https://doi.org/10.1353/jod.1994.0010>
12. Porter M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979. March–April. P. 137–145.
13. Rasi R. Z. R. M., Rakiman U. S., Ahmad M. F. B. Relationship Between Lean Production and Operational Performance in the Manufacturing Industry. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2015. Vol. 83, No. 1, 012016. DOI: 10.1088/1757-899X/83/1/012016.
14. Wilson W. The study of administration. *Political Science Quarterly*. 1887. Vol. 2, No. 2. P. 197–222. URL: <https://teachingamericanhistory.org/document/the-study-of-administration-2/> (дата звернення: 26.08.2025).
15. Yu W. Implementation of Plan Do Check Act (PDCA) Cycle for Product Quality Management: Evidence from a Manufacturing Enterprise in China. *Advances in Management and Intelligent Technologies*. 2025. Vol. 1, No. 4. DOI: 10.62177/amt.v1i4.498.

REFERENCES: —

1. Lopushynskyi, I., & Filippova, V. (2024). Adaptatsiia kontseptsii stratehichnoho trykutnyka M. Mura

- v praktyku derzhavnoho upravlinnia [Adaptation of M. Moore's Strategic Triangle Concept in Public Administration Practice]. *Coordinates of Public Administration*, 1, 128–144. <https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.06> [in Ukrainian].
2. Shevchenko, L. S. (2019). Stratehichnyi forsait: upravlinnia maibutnim [Strategic Foresight: Managing the Future]. *Pravo ta Innovatsii*, 3 (27), 90–98. <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-27-3-90> [in Ukrainian].
 3. Yaremchuk, I., Kostyuchenko, O., & Pukir, Y. (2021). Perspektyvy ta peredumovy vprovadzhennia stratehichnoho audytu derzhavnoi polityky yak neobkhidnoi komponenty stratehuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Prospects and Preconditions for Implementing Strategic Audit of Public Policy as a Necessary Component of Social-Economic Development Strategy]. *Naukovi Perspektyvy*, 5 (11), 299–319. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-299-319](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-299-319) [in Ukrainian].
 4. Aghenitei, M. (2022). Strategic management in public administration. *Journal of Danubian Studies and Research*, 12 (1), 430–446. Retrieved from: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JDSR/article/view/2447> [Accessed August 26, 2025].
 5. Alford, J. (2008). The limits to traditional public administration, or rescuing public value from misrepresentation. *Australian Journal of Public Administration*, 67 (3), 357–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2008.00593.x>
 6. Damodaran, A. (2006). Damodaran on valuation: Security analysis for investment and corporate finance. John Wiley & Sons.
 7. Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research*, 3, 1253–1269. Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
 8. Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.
 9. Moore, M. H. (2021). Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Professional Business Review*, 6 (1), e219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
 10. Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating public value: What business might learn from government about strategic management (Working Paper No. 3). Harvard University, John F. Kennedy School of Government. Retrieved from: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf [Accessed August 26, 2025].
 11. O'Donnell, G. A. (1994). Delegative democracy. *Journal of Democracy*, 5 (1), 55–69. <https://doi.org/10.1353/jod.1994.0010>
 12. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March–April, 137–145.
 13. Rasi, R. Z. R. M., Rakiman, U. S., & Ahmad, M. F. B. (2015). Relationship between lean production and operational performance in the manufacturing industry. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 83 (1), 012016. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/83/1/012016>
 14. Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2 (2), 197–222. Retrieved from: <https://teachingamericanhistory.org/document/the-study-of-administration-2/> [Accessed August 26, 2025].
 15. Yu, W. (2025). Implementation of Plan Do Check Act (PDCA) cycle for product quality management: Evidence from a manufacturing enterprise in China. *Advances in Management and Intelligent Technologies*, 1 (4). <https://doi.org/10.62177/amt.v1i4.498>

Дата першого надходження статті до видання: 28.11.2025
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025