

УДК 351/354

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.03>

Ярослав АРАБЧУК,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

кандидат філософських наук, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

Дмитро ДЗВІНЧУК

директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління,

доктор філософських наук, професор,

заслужений працівник освіти України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-6391-3822>

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,

доктор наук з державного управління, професор,

заслужений працівник освіти України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

Віктор ПЕТРЕНКО

професор кафедри публічного управління та адміністрування,

доктор економічних наук, професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

(АРАБЧУК Я., ДЗВІНЧУК Д., ЛОПУШИНСЬКИЙ І., ПЕТРЕНКО В., 2024)

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПАУЛЯ НАТА ТА РОБЕРТА БЕКОФА: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

У статті розглядається стратегічний менеджмент як новітній підхід до управління в галузі публічного управління, який запозичено із практики ефективного менеджменту в приватному секторі; акцентується увага на специфіці застосування стратегічного менеджменту в умовах саме публічного управління, де існують унікальні виклики та обмеження, пов'язані з політичними, соціальними та економічними чинниками; особлива увага надається застосуванню в українських реаліях концептуальних положень стратегічного менеджменту в публічному управлінні Пауля Ната та Роберта Бекофа; розглядаються різні інструменти стратегічного управління для формування перспективних рішень у галузі публічного управління; показано, що такий підхід є дієвим, про що свідчить публічноуправлінська практика розвинених країн світу останнього десятиліття, і має особливу значущість для України в контексті тривалої впродовж десяти років російсько-української війни та повоєнної відбудови вже звільнених територій нашої держави; з'ясовано, що стратегічний менеджмент у сфері публічного управління є ключовим аспектом сучасної публічної політики, спрямованим на ефективне досягнення цілей та завдань публічних інституцій; доведено, що стратегічний менеджмент у публічному управлінні є не просто набором знань і навичок із стратегічного мислення, без яких будь-який працівник не може результативно й ефективно виконувати доручені функції, а стає тим обов'язковим елементом, якому працівників варто навчати, постійно розвивати і мотивувати до активного застосування в процесі роботи; обґрунтовано напрями і моделі радикального вдосконалення вже набутого керівниками і функціонерами органів публічного управління практичного

досвіду стратегічного управління і менеджменту через оволодіння інноваційними прийомами стратегічного мислення.

Ключові слова: *публічне управління, стратегія, стратегічний менеджмент, належне врядування, концепція Пауля Ната та Роберта Бекофа, нова управлінська філософія, український контекст, стійкий економічний розвиток.*

Yaroslav ARABCHUK,

Associate Professor of Department of Public Management and Administration

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

Dmytro DZVINCHUK,

Director of the Institute of Humanitarian Training and Public Administration,

Doctor of Philosophical Sciences, Professor,

Honored Worker of Education of Ukraine

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-6391-3822>

Ivan LOPUSHYNSKYI,

Head of the Department of Public Management and Administration,

Doctor of science in Public Administration, Professor,

Honored Worker of Education of Ukraine

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

Viktor PETRENKO,

Professor of the Department of Public Management and Administration,

Doctor of economic sciences, Professor

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

**THE CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC
ADMINISTRATION BY PAUL C. NUTT AND ROBERT W. BACKOFF:
UKRAINIAN CONTEXT**

The article considers strategic management as a new approach to management in the field of public administration, borrowed from the practice of effective management in the private sector; attention is focused on the specifics of the application of strategic management in the context of public administration, where there are unique challenges and limitations associated with political, social and economic factors; special attention is paid to the application in Ukrainian realities of the conceptual provisions of strategic management in public administration by Paul C. Nutt and Robert W. Backoff; various tools of strategic management are considered for the formation of promising solutions in the field of public management; it is shown that such an approach is effective, as evidenced by the public management practice of the developed countries of the last decade, and is of particular significance for Ukraine in the context of the ten-year-long Russian-Ukrainian war and the post-war reconstruction of the already liberated territories of our state; it was found that strategic management in the field of public administration is a key aspect of modern public policy aimed at effective achievement of the goals and objectives of public institutions; it has been proven that strategic management in public administration is not just a set of knowledge and skills in strategic thinking, without which any employee cannot effectively and efficiently perform assigned functions, but becomes the mandatory element that employees should be trained, constantly developed and motivated to active use in the work process; directions and models of radical improvement of the practical experience of strategic management and management already acquired by managers and functionaries

of public administration bodies through mastering innovative techniques of strategic thinking are substantiated.

Key words: *public administration, strategy, strategic management, good governance, concept of Paul C. Nutt and Robert W. Backoff, new management philosophy, Ukrainian context, sustainable economic development.*

Постановка проблеми. Становлення концепції нового публічного управління потребує постійних змін функцій органів публічної влади з урахуванням розвитку зовнішнього середовища їх діяльності, принциповими стають вимоги громадянського суспільства до прозорості та результативної діяльності суб'єктів публічної сфери. Суб'єкти публічної сфери повинні відповідати запитам сучасного етапу розвитку публічного управління та постійно реформувати внутрішні системи управління, виступати ініціаторами та носіями всіх інноваційних перетворень, оскільки саме діяльність публічних інституцій забезпечує створення загальних умов для розвитку держави. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління є ключовим аспектом сучасної публічної політики, спрямованим на ефективне досягнення цілей та завдань публічних інституцій і визначається як процес формулювання та виконання стратегій для досягнення місії та завдань органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до аналізу проблеми стратегічного менеджменту в публічному управлінні, у тому числі вивчення концепції Пауля Ната та Роберта Бекофа, зверталися М. Бутко, М. Дітковська, С. Задорожна та ін. (розглядають теоретичні засади та практичні аспекти стратегічного менеджменту) [13], Н. Воробйова (описує ключові позиції стратегічного менеджменту в організації) [1], М. Габінет (досліджує теоретичний контекст формування наукових поглядів Пауля Ната та Роберта Бекофа [2], теоретичні та

практичні засади концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні Пауля Ната та Роберта Бекофа [3], погляди Пауля Ната та Роберта Бекофа на стратегічне лідерство в публічному управлінні [5], провідні методики стратегічного менеджменту в публічному управлінні [4], З. Галушка (описує суть та етапи розвитку стратегічного менеджменту як нової управлінської філософії) [6], В. Дзюндзюк, М. Мартинюк (розглядають особливості вироблення стратегій в публічних організаціях) [7], О. Дикань, О. Смаль (описують стратегічний менеджмент та його використання в практиці формування і досягнення цілей розвитку залізничного транспорту) [8], А. Касич, Т. Харченко (аналізують стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери) [9], Т. Пендальчук (досліджує стратегічний менеджмент у сфері публічного управління) [10], О. Роїк, А. Азарова, М. Небава (розглядають основи стратегічного менеджменту [11], Н. Скрипниченко (аналізує використання стратегічного менеджменту для забезпечення стійкого регіонального розвитку) [12], О. Сумець (описує теоретичні основи стратегічного менеджменту [14], І. Ткаченко, В. Швед, О. Сенчук (досліджують теоретичні засади стратегічного менеджменту) [15], В. Шукліна (вивчає концептуальні питання стратегічного менеджменту в умовах постіндустріальних трансформацій) [16], О. Щекович, В. Хорольський, К. Хорольський (описують стратегічне управління розвитком публічних акціонерних товариств групи «Метінвест») [17] та ін. Водночас у цих та інших наукових розвідках по суті не описується практичні кроки запровадження в сучасних реаліях України концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні Пауля Ната та Роберта Бекофа.

Мета статті. Саме тому метою нашої статті й стало дослідження стану впровадження концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні Пауля Ната та Роберта Бекофа в українському контексті.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний менеджмент у бізнесі (strategic management) – це серія дій компанії, спрямована на досягнення довгострокових цілей, що дозволяють бізнесу вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища. І чим більш нестабільні умови цього середовища, то вище потреба компанії в чіткій стратегії. Стратегічний менеджмент ще називають стратегічним управлінням, оскільки він забезпечує загальне управління фірмою в межах реалізації стратегії, а також пов'язаний із цілим комплексом заходів, потрібних для ефективної роботи компанії: плануванням, аналізом середовища, обліком ресурсів, контролем та регулюванням.

Проте сам термін «стратегічний менеджмент» з'явився лише 1965 року завдяки американському вченому Ігорю Ансоффу. Він запровадив це поняття в науковий ужиток, щоб відрізнити стратегічне управління, яке здійснюється на найвищому рівні, від поточного операційного – на рівні відділів та виробництва. Ансофф І. уважав, що в стратегічному управлінні ключова роль належить процесу ухвалення рішень щодо прогресу організації в майбутньому. Це рішення базувалося на порівняльному аналізі внутрішніх можливостей та загроз із довколишнього середовища, з урахуванням віднаходження конкурентоспроможних переваг [10].

Пауль Нат та Роберт Бекоф були в числі перших у науковій галузі публічного управління, які порушили питання доцільності застосування стратегічного менеджменту в публічному секторі. Однак, вони не були найпершими і, беззаперечно, єдиними. Наявна широка теоретична база, у межах якої відбувалося формування наукової позиції Пауля Ната та Роберта Бекофа. Насамперед, ідейне наслідування наукового тандему спостерігається відносно теоретичних поглядів Дж. Брайсона, Р. Фрімана і В. Рерінга, а конкуренція ідей та дискурс – щодо процесних моделей К. Ідена, П. Найвена, П. Шварца.

Пауль Нат та Роберт Бекоф стали наприкінці XX століття одними з апологетів адаптації стратегічного управління в публічному просторі, які запропонували свою концепцію і довели дієвість стратегії в умовах публічного управління. Концепція наукового тандему зародилася у жвавому дискусійному середовищі. Спираючись на ідеї одних колег та конкуруючи з іншими, Пауль Нат та Роберт Бекоф розробили унікальний підхід «напруги», який стверджує, що потенційні проблеми слід перевіряти на виклики традицій, інновацій, справедливості та продуктивності, щоб отримати повніше розуміння того, що саме є проблемою, яка розглядається [2].

Для цих науковців стратегічний менеджмент не є можливим без стратегічного лідерства. На останньому, як стверджують названі вчені, будується весь процес стратегічного управління. Водночас, концепція Пауля Ната та Роберта Бекофа є досить мало відомою у вітчизняному науковому полі, а її теоретичні передумови – тим паче.

В основу наукових розробок більшості представників стратегічного менеджменту в публічному управлінні, ураховуючи Пауля Ната та Роберта Бекофа, покладено такі постулати: 1. Урядам потрібно більше досвіду та знань у стратегічному плануванні. 2. Більшість моделей стратегії є неконтингентними, оскільки вони чітко не визначають граничні умови моделі або те, як кожную із них потрібно застосовувати в конкретних обставинах. 3. Більшість моделей процесів стратегічного планування не дають багато вказівок щодо того, як визначити стратегічні проблеми. 4. Залишаються питання про те, як сформулювати конкретні стратегії для вирішення стратегічних проблем після їх визначення. 5. Більшість моделей стратегічного планування не є формально чи явно політичними, і все ж державний сектор, як правило, явно та законно є політичним середовищем. 6. Залишаються питання про те, як мати справу з множинними, неоднозначними та часто суперечливими цілями та завданнями в

державному секторі. Пов'язане питання полягає в тому, чи слід у всіх випадках готувати заяви про місію для державних установ. 7. У більшості моделей стратегічного планування неясно, як пов'язати інструменти та процеси. Багато інструментів насправді є антитетичними для оброблення. 8. Відповідна одиниця аналізу або застосування незрозуміла для багатьох моделей. 9. Література не є особливо корисною щодо того, як залучати різні громадські організації до спільної роботи з розроблення стратегії. 10. Яка відповідна роль для стратегічного планувальника? [2, с. 2].

В. Дзюндзюк та М. Мартинюк звертають увагу на те, що при виробленні стратегій для публічних організацій варто звернути увагу на два істотних моменти. По-перше, більшу уваги потрібно надавати можливості участі у виробленні стратегії зовнішніх реципієнтів. Іноді сам факт «причетності» дозволяє нівелювати наявні між організацією і реципієнтами протиріччя чи тертя. По-друге, варто враховувати, що політичний аспект стратегії для публічних організацій набагато більш значущий, ніж для приватних. Політичні суб'єкти рідко втручаються в діяльність і процес розвитку приватних організацій (за винятком тих випадків, коли вони є «надліквідними» чи такими, що мають для держави стратегічне значення), чого не можна сказати про публічні організації, щодо діяльності яких практично кожний політичний суб'єкт має свою «особливу думку» і що зумовлює певну «захисну» спрямованість стратегії [7].

А. Касич та Т. Харченко вважають, що для того щоб гарантувати ефективне впровадження стратегічного менеджменту в ланку функціонування учасників публічної діяльності, потрібно цілком дослідити практику впровадження стратегічного менеджменту в комерційну сферу, віднайти важелі тиску для досягнення кращих результатів та висувати на управлінські позиції тих кандидатів, які

зацікавлені в здійсненні реалізації прогресивних заходів для просування організації [9].

Погоджуючись із загальноприйнятою думкою, що основою публічного стратегічного управління і менеджменту, як і в інших сферах людської активності, постає стратегічне мислення, варто звернути увагу на той факт, що більшість вітчизняних дослідників і авторів-популяризаторів його (стратегічного мислення – *авт.*) теоретичних основ використовують уже відомі із західних публікацій рекомендації бізнес-орієнтованого стратегічного мислення.

Принагідно також розглянемо питання взаємозв'язку стратегічного управління і стратегічного лідерства. Як відомо, стратегічне управління та стратегічне лідерство мають дуже схожі цілі. Обидва вони здійснюються для трансформації організацій шляхом встановлення стратегії, яка вносить значні зміни в організаційну практику та компетенцію. Цей зв'язок стратегічного управління та стратегічного лідерства має кілька наслідків. По-перше, видається доцільним протиставити процес керівництва в стратегічному лідерстві процесам розвитку в стратегічному менеджменті. Це дослідження буде шукати ідеї, запропоновані одним підходом, яких немає в іншому. Очікувані переваги від дотримання одного набору максимумів порівняно з іншим можуть дати більш глибоку оцінку того, як провести організаційну трансформацію. Друге питання стосується різниці між стратегічним лідерством і стратегічним менеджментом. Один із поглядів полягає в розгляді процесів, що доповнюють, наприклад, стратегічне лідерство, реалізуючи ідеї, розроблені стратегічним менеджментом. Інша полягає в тому, щоб сприймати процеси як такі, що конкурують, ставлячи питання про те, що використовувати [5].

Стратегічні лідери стурбовані тим, щоб «реалізовувати бачення». Під цим Пауль Нат та Роберт Бекоф мають на увазі те, що лідер повинен отримати підтримку багатьох людей і груп інтересів, як всередині, так і за

межами організації, щоб здійснити відповідну трансформацію. Таким чином, бажано, щоб процес стратегічного лідерства починався з того, що лідер делегує стратегічний розвиток іншим, а потім допомагає просувати результати. Процес, подібний до описаного раніше, може бути використаний для виявлення та інтеграції ідей зразкових послідовників, які складатимуть стратегію трансформації [18]. У результаті дослідження позиції Пауля Ната та Роберта Бекофа щодо ролі стратегічного лідерства в реалізації унікальних потреб публічних організацій та пошуку шляхів здійснення трансформаційних (радикальних) змін у цих організаціях науковцями виявлено, що лідери повинні здійснити процес, під час якого оцінюється історія та ситуація, пропонуються проблеми та інноваційні відповіді, а також плани реалізації, розроблені разом із стратегічним лідером, що формує бачення для суспільного споживання та просуває дії [5].

Проте, без сумніву, лідер має насамперед володіти стратегічним мисленням. Упровадження стратегічного мислення в управлінні організацією нерозривно пов'язане із становленням провідної ролі лідера. Лідерство є одним із найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в умовах значних змін в Україні на всіх рівнях управління. Звідси випливає нагальна потреба в цілеспрямованому навчанні керівних кадрів, зокрема вищих, у зміні їхньої ментальності, розвитку стратегічного мислення та лідерських навичок.

Відповідь на це запитання, на нашу думку, полягає в тому, що проблема аналізу й обґрунтування вибору оптимального виду мислення для використання в процесах стратегування не повинна поставати взагалі, оскільки ухвалення стратегічних рішень у сучасних умовах вимагає використання будь-яких наявних варіантів раціонального людського мислення, результатом якого/яких постають усебічно обґрунтовані й ухвалені стратегічні рішення.

Отже, оволодіння індивідуальним і груповим стратегічним мисленням, насамперед кадровим корпусом системи публічного управління, а також іншими названими вище групами учасників життєдіяльності країни, тільки спільне використання інтелекту та стратегічного мислення людських ресурсів системи публічного управління, великого, середнього та малого бізнесу і споживачів вироблених в країні послуг, товарів і будь-якої іншої продукції будуть здатні сформулювати загальнонаціональну і відповідні регіональні й територіальні стратегії досягнення добробуту українського суспільства та через забезпечення потрібного для цього рівня публічного управління й менеджменту.

Висновки. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління є ключовим аспектом сучасної публічної політики, спрямованим на ефективне досягнення цілей та завдань публічних інституцій. У контексті публічного сектора він визначається як процес формулювання та виконання стратегій для досягнення місії та завдань публічних органів. На особливу увагу в українських реаліях заслуговують концептуальні положення стратегічного менеджменту в публічному управлінні Пауля Ната та Роберта Бекофа. Умовою поширення запропонованої Паулем Натом і Робертом Бикофим моделі є навчання майбутніх і перенавчання через систему підвищення кваліфікації армії чинних працівників системи публічного управління та адміністрування оновленому стратегічному мисленню з використанням всієї палітри можливих видів мислення як основи публічного стратегічного менеджменту. Саме тому для спільноти майбутніх і чинних працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування України всіх рівнів оволодіння знаннями і навичками стратегічного мислення як основи якісного стратегічного менеджменту є рекомендованим, потрібним і особливо необхідним як у час російсько-українського воєнного протистояння, так і в час повоєнного

відновлення національного господарства і постраждалих від агресії територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воробйова Н. П. Ключові позиції стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 12. С. 50-56.
2. Габінет М. В. Теоретичний контекст формування наукових поглядів П. Ната та Р. Бекофа. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_6_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_6_3).
3. Габінет М. В. Теоретичні та практичні засади концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні П. Ната та Р. Бекофа. *Держава та регіони. Сер. Публ. упр. і адміністрування*. 2021. № 4. С. 6-11.
4. Габінет М. В. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні: провідні методики. Матеріали II науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 лютого 2024 року. С. 54-56.
5. Габінет М. В. П. Нат та Р. Бекоф про стратегічне лідерство у публічному управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9 (27). С. 340-350.
6. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 20-24.
7. Дзюндзюк В. Б., Мартинюк М. С. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/DeBu_2009_1_48.pdf.
8. Дикань О. В., Смаль О. В. Стратегічний менеджмент та його використання в практиці формування і досягнення цілей розвитку

залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 23-235.

9. Касич А. О., Харченко Т. О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18.

10. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024. № 3 (1). URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/43>.

11. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту. Навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2007. 213 с.

12. Скрипниченко Н. Використання стратегічного менеджменту для забезпечення стійкого регіонального розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 4 (9). С. 77-89.

13. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

15. Ткаченко І. С., Швед В. В., Сенчук О. В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 56-65.

16. Шукліна В. В. Стратегічний менеджмент: концептуальні питання в умовах постіндустріальних трансформацій. *Економіка і регіон*. 2013. № 2 (39). С. 87-91.

17. Щекович О. С., Хорольський В. П., Хорольський К. Д. Стратегічне управління розвитком публічних акціонерних товариств групи «Метінвест». *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8 (146). С. 81-94.

18. Nutt P., Backoff R. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*. 1993. Vol. 19. No. 2. P. 299-347.

REFERENCES

1. Vorob`iova N. P. (2017). Kliuchovi pozytsii stratehichnoho menedzhmentu v orhanizatsii. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*. № 12. S. 50-56. [in Ukrainian]
2. Habinet M. V. (2022). Teoretychnyi kontekst formuvannia naukovykh pohliadiv P. Nata ta R. Bekofa. *Vcheni zapysky Tavriis`koho national`noho universytetu imeni V. I. Vernads`koho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 33 (72), № 6. S. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_6_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_6_3). [in Ukrainian]
3. Habinet M. V. (2021). Teoretychni ta praktychni zasady kontseptsii stratehichnoho menedzhmentu v publichnomu upravlinni P. Nata ta R. Bekofa. *Derzhava ta rehiony. Ser. Publ. upr. i administruvannia*. № 4. S. 6-11. [in Ukrainian]
4. Habinet M. V. (2024). Stratehichnyi menedzhment u publichnomu upravlinni : providni metodyky. Materialy II naukovo-praktychnoi konferentsii. Zaporizhzhia, 23-24 liutoho 2024 roku. S. 54-56. [in Ukrainian]
5. Habinet M. V. (2024). P. Nat ta R. Bekof pro stratehichne liderstvo u publichnomu upravlinni. *Aktual`ni pytannia u suchasni nautsi*. № 9 (27). S. 340-350. [in Ukrainian]
6. Halushka Z. I. (2011). Stratehichnyi menedzhment yak nova upravlins`ka filosofiiia : sut ta etapy rozvytku. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. № 3. T. 1. S. 20-24. [in Ukrainian]
7. Dziundziuk V. B., Martyniuk M. S. (2009). Osoblyvosti vyroblennia stratehii v publichnykh orhanizatsiiakh. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/DeBu_2009_1_48.pdf. [in Ukrainian]
8. Dykan O. V., Smal O. V. Stratehichnyi menedzhment ta yoho vykorystannia v praktytsi formuvannia i dosiahnennia tsilei rozvytku zaliznychnoho transport. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2017. № 59. S. 23-235. [in Ukrainian]

9. Kosych A. O., Kharchenko T. O. (2017). Stratehichniy menedzhment sub`iektiv publichnoi sfery. *Ekonomika ta derzhava*. № 2. S. 16-18. [in Ukrainian]
10. Pendalchuk T. V. (2024). Stratehichniy menedzhment u sferi publichnoho upravlinnia. *Suchasnyi naukovyi zhurnal*. № 3 (1). URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/43>. [in Ukrainian]
11. Roik O. M., Azarova A. O., Nebava M. I. (2007). Osnovy stratehichnoho menedzhmentu. Navchalnyi posibnyk. Vinnytsia : VNTU, 213 s. [in Ukrainian]
12. Skrypnychenko N. (2003). Vykorystannia stratehichnoho menedzhmentu dlia zabezpechennia stiikoho rehional`noho rozvytku. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. Vyp. 4 (9). S. 77-89. [in Ukrainian]
13. Stratehichniy menedzhment (2016). navch. posib. / Za zah. red. Butka M. P. [M. P. Butko, M. Yu. Ditkovska, S. M. Zadorozhna ta in.]. K. : «Tsentr uchbovoi literatury», 376 s. [in Ukrainian]
14. Sumets` O. M. (2021). Stratehichniy menedzhment. Kharkiv : KhNUVS, S. 208 s. [in Ukrainian]
15. Tkachenko I. S., Shved V. V., Senchuk O. V. (2024). Teoretychni zasady stratehichnoho menedzhmentu. *Podil`s`kyi naukovyi visnyk*. № 1 (29). S. 56-65. [in Ukrainian]
16. Shuklina V. V. (2013). Stratehichniy menedzhment : kontseptual`ni pytannia v umovakh postindustrial`nykh transformatsii. *Ekonomika i rehion*. № 2 (39). S. 87-91. [in Ukrainian]
17. Shchekovych O. S., Khorolskyi V. P., Khorols`kyi K. D. (2013). Stratehichne upravlinnia rozvytkom publichnykh aktsionernykh tovarystv hrupy «Metinvest». *Aktual`ni problemy ekonomiky*. № 8 (146). S. 81-94. [in Ukrainian]

18. Nutt P., Backoff R. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*. Vol. 19. № 2. P. 299-347. [in English]