

УДК 351:352/354: 141

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.14>

А. П. Рачинський

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДИСКУРСНЕ ПОЛЕ ГЕНЕЗИСУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ БЮРОКРАТІЇ ДО СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ

У статті досліджується еволюція стратегічного менеджменту в публічному управлінні та вплив сучасних тенденцій та інноваційних підходів на його розвиток. Здійснено періодизацію стратегічного менеджменту в публічних організаціях, що дозволило систематизувати ключові етапи і трансформації в цій сфері. Особлива увага приділена розвитку наукових концепцій, які заклали теоретичні основи цих змін. Ці концепції відображають адаптацію стратегічного менеджменту до нових умов і викликів, що постають перед публічним управлінням.

Технологічні інновації, такі як штучний інтелект, великі дані відіграють ключову роль у модернізації процесів збору, аналізу та використання інформації, що забезпечує більшу прозорість і ефективність управлінських рішень. Окрім того, міжсекторальні партнерства між публічними органами, приватним сектором і громадянським суспільством стали важливим аспектом сучасного стратегічного менеджменту. Такі партнерства дозволяють об'єднати ресурси, знання і досвід, що сприяє розв'язанню складних соціальних та економічних проблем, а також впровадженню інноваційних рішень.

Обґрунтовано необхідність адаптації стратегічного управління до глобальних і локальних викликів, таких як економічні кризи та соціальні перетворення. Підкреслено важливість гнучкості, проактивності та швидкої реакції на зовнішні зміни для забезпечення ефективності і стійкості публічних управлінських систем. Доведено, що, стратегічний менеджмент у публічному секторі продовжує еволюціонувати, інтегруючи новітні технології, зміцнюючи міжсекторальні партнерства та адаптуючи стратегії до швидко змінюваних умов. Впровадження цифрових платформ і інструментів сприяє зниженню бюрократичних перешкод і покращенню взаємодії між різними рівнями управлінської ієрархії, що дозволяє підвищити загальну ефективність управлінських процесів і забезпечити стійкість у нових викликах глобалізації та соціально-економічних змін.

Ключові слова: публічний сектор, публічне управління, інновації в управлінні, еволюція концепцій стратегічного менеджменту, міжсекторальне партнерство, аутсорсинг, мережеве управління, бенчмаркінг.

Постановка проблеми. Еволюція стратегічного менеджменту в публічних організаціях пов'язана з розвитком концепцій публічного управління, зміною суспільних очікувань, переходом від традиційних бюрократичних моделей до сучасних підходів стратегічного менеджменту, орієнтованих на управління змінами та стійкість. Сучасний контекст вимагає детального аналізу наукових розробок, що відображають генезис стратегічного менеджменту у публічному секторі – від класичних бюрократичних систем до інноваційних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення не вирішених раніше частин загальної

проблеми. По-перше, є необхідність глибокого аналізу ефективності адаптації традиційних бюрократичних моделей до нових умов, які характеризуються швидкими технологічними і соціальними змінами. По-друге, існує брак систематизованих знань про вплив нових інноваційних підходів на формування стратегічного менеджменту у публічному управлінні, особливо в контексті розвитку міжсекторальних партнерств та використання цифрових інновацій.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження еволюції стратегічного менеджменту в публічному управлінні, зокрема, аналізу трансформацій від традиційних бюрократичних

моделей до сучасних інноваційних підходів. Робота спрямована на систематизацію основних етапів розвитку стратегічного менеджменту в публічному управлінні, оцінку впливу новацій на ефективність управлінських процесів, а також визначення ключових наукових концепцій, які заклали теоретичні основи цих змін.

Виклад основного матеріалу. Ключові етапи розвитку стратегічного менеджменту являють собою важливі зміни в підходах до управління та прийняття рішень. Кожен історичний період ілюструє еволюцію від традиційної бюрократії до сучасних цифрових рішень. Ці рішення активно інтегруються в публічне управління та відображають поступове впровадження нових підходів і методів управління, адаптованих до зміни соціальних, економічних та технологічних умов. Від традиційної бюрократії до цифровізації управлінських процесів, кожен етап розвитку вносив важливі зміни у функціонування публічних інституцій. Зокрема, модернізація управлінських інструментів і практик була відповіддю на нові виклики, що постали перед державами: необхідність підвищення ефективності, прозорості та відповідальності, а також інтеграція новітніх технологій у процес прийняття рішень. У результаті публічні органи перейшли від жорсткої ієрархічної структури до гнучких моделей

управління, що враховують міжсекторальну взаємодію, глобалізацію та інноваційні підходи. Розвиток стратегічного менеджменту в публічних організаціях підкреслює основні характеристики кожного періоду та їхній вплив на процеси стратегічного планування і прийняття рішень у публічних організаціях (рис. 1).

Цей розвиток відображає поступове формування управлінських практик, які реагували на соціальні, економічні та технологічні зміни. Зміни в середовищі публічного управління спричиняли потребу в адаптації методів і підходів, що впливали на ефективність та результативність функціонування публічних організацій. Проте, окрім практичних трансформацій, важливим аспектом еволюції стратегічного менеджменту є розвиток наукових концепцій, які заклали теоретичні основи цих змін. Від класичної моделі бюрократії до сучасних цифрових підходів, концепції управління еволюціонували відповідно до нових викликів і вимог. Це дозволило сформуванню сучасне розуміння стратегічного менеджменту як комплексної, гнучкої та міждисциплінарної сфери. На початковому етапі публічне управління ґрунтувалося на класичних принципах бюрократії, сформульованих ще Максом Вебером. Ця модель передбачала чітку ієрархію, формалізовані правила, суворий розподіл обов'язків та мінімаль-

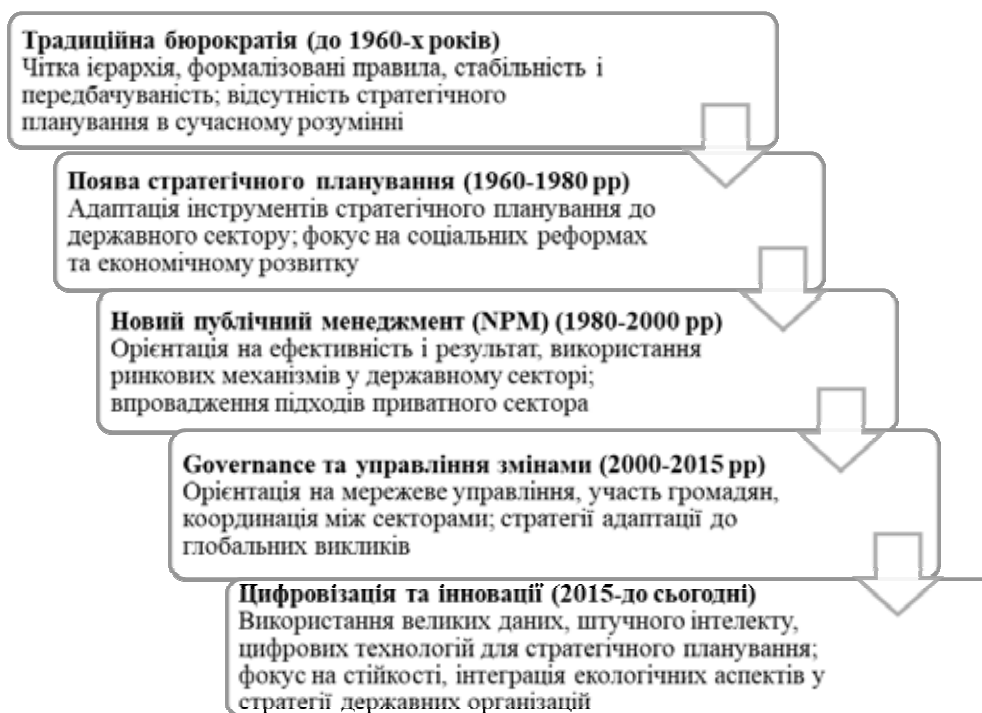


Рис. 1. Періодизація стратегічного менеджменту в публічних організаціях

Джерело: складено автором

ний рівень гнучкості. Основною метою бюрократичних систем було забезпечення стабільності, прогнозованості та підконтрольності в роботі публічних органів.

Макс Вебер у своїх працях, зокрема в «Економіка і суспільство» (*Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922) [1] заклав основи концепції *раціональної бюрократії*, яка передбачала ефективність через стандартизовані процедури, чіткі правила та ієрархічні структури. Вебер вважав, що така система здатна забезпечити високу організаційну стабільність і передбачуваність, які є необхідними для ефективного управління великими структурами, такими як публічні установи.

Честер Барнард і Гарольд Демсетц у різні часи в своїх працях досліджували проблеми координації та ефективності в рамках бюрократичних систем. Барнард у «*The Functions of the Executive*» (1938) висвітлює важливість неформальних комунікацій і рішень, що виходять за межі формальних процедур [2]. Однак, із плином часу з'явилася критика такої моделі управління. Герберт Саймон у своїй роботі «*Administrative Behavior*» (1947) звернув увагу на те, що раціональність в управлінні обмежена, а прийняття рішень у публічних установах часто зазнає впливу суб'єктивних факторів. Він відзначав, що жорсткі бюрократичні рамки обмежують новачі та адаптацію до нових умов другої половини ХХ століття [3].

Важливий внесок у критику бюрократичного управління зробив Майкл Крозье у своїй роботі «*The Bureaucratic Phenomenon*» (1964), де він детально охарактеризував дисфункції бюрократичних організацій [4]. Крозье вказував на те, що суворі бюрократична система призводить до ізоляції управлінців від реальних проблем, робить організації менш гнучкими, обмежуючи можливість адаптації до змін і здатність до стратегічного управління. Пізніше, Гарольд Демсетц у роботі «*Economic, Legal, and Political Dimensions of Competition*» (1972) акцентував увагу на необхідності ухвалення таких управлінських рішень, які враховують інтереси різних зацікавлених сторін і можуть забезпечити довгострокову стабільність організації [5].

Таким чином, класична бюрократія, хоча й забезпечувала стабільність і підконтрольність, мала значні обмеження, особливо в контексті стратегічного менеджменту. Вчені зосереджували увагу на викликах, пов'язаних з жорсткими структурними рамками прийняття стратегічних рішень та ускладненні процесів адаптації до

змінних умов. Відповідно, стратегічний менеджмент у традиційній бюрократії фактично не існував у сучасному розумінні. Управління здійснювалося в рамках рутинних процедур, було орієнтоване на типові виконання встановлених завдань, а довгострокове планування обмежувалося загальнодержавними планами розвитку, які визначалися політичною владою. Гнучкість була обмеженою, а ініціативність – рідкісною.

Зміни в публічному управлінні, починаючи з середини ХХ століття, відбувалися під впливом глобальних економічних і соціальних трансформацій, що вимагало нових підходів до управління публічними організаціями. В цей період розпочалося запозичення ідей з приватного сектора, особливо в контексті стратегічного планування та управління ресурсами. *Стратегічне планування* стало ключовим інструментом для підвищення ефективності публічного управління. Значущу роль у цьому процесі зіграв розвиток методів аналізу політики (*policy analysis*) та оцінювання програм (*program evaluation*). Стратегічне планування почало застосовуватися у сфері соціальних реформ, охорони здоров'я, інфраструктури та економічного розвитку. Проте на цьому етапі основна увага приділялася плануванню як технократичному інструменту для організації роботи публічних органів, без належної інтеграції політичного контексту і суспільних потреб.

Важливим кроком на шляху до використання стратегічного планування в публічному управлінні стала праця Чарльза Ліндблома, «*The Science of Muddling Through*» (1959). Ліндблом запропонував ідею поступового планування (*incrementalism*), яка базувалася на тому, що публічні рішення не повинні бути кардинальними, а натомість розвиватися поступово [6]. Він підкреслював, що стратегічне планування у публічному секторі має враховувати політичну реальність і обмеженість ресурсів, що часто відрізняє його від планування в приватному секторі.

В цей період розвивались також підходи, які вивчали вплив політики на публічне управління. Гарольд Ласвелл та його теорія аналізу політики (*policy sciences*) у праці «*The Policy Sciences*» (1970) дала поштовх до систематичного вивчення процесів ухвалення рішень на різних рівнях уряду. Його ідеї надали стратегічному плануванню більш комплексний підхід, де враховувалися не лише технічні аспекти, але й соціальні, політичні та економічні контексти [7].

Одні із перших, хто звернув увагу на важливість аналізу політики та оцінки програм у публічному управлінні, були Наомі Кайден і Аарон Вілдавські. У роботі «Planning and Budgeting in the Public Domain» (1974), вчені досліджували, як стратегічне планування та бюджетування можуть бути використані для вирішення складних суспільних проблем. Науковці підкреслювали необхідність інтеграції оцінки програм у процес прийняття рішень, аби уряд міг швидше реагувати на нові виклики та коригувати свої дії [8].

У 1970-х і 1980-х роках дослідження стратегічного планування в публічному управлінні активізувалося. Пітер Друкер в своїй праці «Managing the Public Service Institution» (1973) підкреслив важливість орієнтації на результат та ефективність у публічному секторі, що послужило поштовхом для розвитку підходів нового публічного менеджменту (New Public Management). Друкер акцентував увагу на тому, що стратегічне планування повинно бути частиною загальної стратегії розвитку публічних інституцій та спрямовуватись на досягнення конкретних результатів для суспільства [9]. Генрі Мінцберг у роботі «The Fall and Rise of Strategic Planning» (1994) критично аналізував формалізовані підходи до стратегічного планування в публічних і приватних організаціях, вказуючи на їх обмеження [10]. Він стверджував, що стратегічне планування не повинно бути виключно технократичним процесом, а має інтегрувати політичний контекст і соціальні потреби громадян.

Впровадження *нового публічного менеджменту* (NPM) стало поворотним моментом у розвитку стратегічного менеджменту у публічному управлінні. Це відбулося як відповідь на критику традиційної бюрократичної моделі, яка була визнана занадто централізованою, негнучкою та неефективною у вирішенні сучасних викликів. Зміни в управлінських практиках, запропоновані NPM, зосередилися на досягненні результатів, використанні ринкових механізмів і запровадженні приватних управлінських підходів у публічний сектор.

Однією з найбільш впливових праць, що заклала теоретичні основи NPM, стала праця Девіда Осборна і Теда Геблера «Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector» (1992), у якій розглядаються можливості застосування ринкових принципів і децентралізації для підвищення ефективності публічного управління. Дослідники акцентували увагу на тому, що держава

повинна працювати як приватний бізнес, впроваджуючи конкуренцію, зосереджуючись на потребах клієнтів і максимально раціонально використовуючи ресурси [11].

Ще однією важливою роботою, яка детально розглядає механізми NPM, є дослідження Крістофера Полліта та Герта Букерта «Public Management Reform: a comparative analysis» (2004). Вони дослідили, як різні країни впроваджували реформи на основі NPM, та оцінили їхні результати. Полліт і Букерт підкреслювали, що реформи стратегічного управління стали основою для досягнення підвищеної підзвітності і ефективності в публічному секторі [12].

Також важливим аспектом NPM став *аутсорсинг* та залучення приватних компаній до виконання публічних функцій, що сприяло підвищенню гнучкості та зниженню витрат. Праці Пану Поутвара та Хенріка Джордала «Public sector outsourcing» (2000) досліджували, як аутсорсинг впливає на стратегічні рішення публічних організацій, дозволяючи їм більше зосередитися на стратегічних цілях та результатах. Науковці доводять, що природні монополії менш придатні для аутсорсингу, а мережеві послуги можуть передаватися на аутсорсинг через державні тендери [13].

Окремо варто звернути увагу у впровадженні NPM на *планування бюджету на основі цілей* (*target-based budgeting*). Ця практика дозволяла більш ефективно розподіляти ресурси, орієнтуючись на досягнення конкретних результатів, що відповідали стратегічним пріоритетам уряду. Праці Марка Мура «Creating Public Value: Strategic Management in Government» (1995) підкреслювали важливість створення «публічної цінності» через стратегічне управління, що включало ефективне використання ресурсів для досягнення суспільно важливих результатів [14].

Таким чином, впровадження NPM призвело до значних змін у стратегічному управлінні публічними організаціями. Орієнтація на результат, підзвітність і використання ринкових механізмів стали ключовими принципами, які допомогли публічним організаціям покращити ефективність надання послуг, оптимізувати витрати та підвищити гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі.

З початку 2000-х років публічне управління зазнало значних трансформацій через вплив глобалізаційних процесів, що обумовило розвиток нових підходів до стратегічного менеджменту. Центральними елементами цьо-

го періоду стали *мережеве управління (network governance)*. Крістофер Тернбулл у своїй праці «A Framework for Analyzing Network Governance of Public Assets» (2004) досліджує, як мережеві структури сприяють ефективному управлінню та інноваціям у публічному секторі. Дослідник зазначає, що мережеве управління забезпечує більшу гнучкість і можливість швидкої адаптації до змінюваних умов порівняно з традиційними бюрократичними моделями [15]. Однією з основних особливостей стало впровадження *бенчмаркінгу та управління на основі показників результативності (performance management)*. Цзе Гао в своїй праці «Performance Measurement and Management in the Public Sector: Some Lessons from Research Evidence» (2015) звернув увагу на те, що систематичне оцінювання результатів є ключовим елементом стратегічного менеджменту в публічних організаціях. Використання кількісних показників результативності дозволило урядам більш точно вимірювати свою ефективність та оцінювати якість надання публічних послуг [16]. Сучасний стратегічний менеджмент враховує динаміку політичних процесів і використовує цифрові технології для покращення управління. Даррел Вест у праці «Digital Government: Technology and Public Sector Performance» (2015) аналізує вплив цифрових технологій на публічне управління [17]. Вчений вказує на те, що застосування новітніх технологій значно підвищує ефективність управління, забезпечує прозорість і полегшує доступ до інформації для громадян.

Впровадження великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та автоматизованих систем управління значно змінює спосіб планування, оцінювання ризиків і реагування на зміни. Ці технології забезпечують нові можливості для управління ресурсами, прогнозування майбутніх викликів і підвищення ефективності публічних організацій, дозволяють обробляти величезні обсяги інформації, що покращує процеси планування та прийняття рішень. Вітчизняні дослідники Роман Яковлев, Юрій Іщенко у своїй праці «Потенціал використання великих даних в публічному адмініструванні» (2020) аналізують, як великі дані можуть використовуватися для підвищення точності прогнозів і покращення публічного управління. Науковці підкреслюють, що аналітика великих даних дозволяє публічним організаціям отримувати глибші інсайти та адаптувати стратегії відповідно до змінюваних умов [18, с. 196].

Питання впровадження штучного інтелекту (ШІ) у систему публічного управління України досліджується також О. Оболенським, В. Косицькою, А. Рвачем. У роботі «Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики» аналізується роль ШІ у різних сферах (економічній, соціальній, політичній, культурній та безпековій) і його потенціалу для інноваційних перетворень. Ключовою проблемою є необхідність розробки нормативно-правових стандартів для використання ШІ в публічному секторі, мінімізація соціально-економічних і технологічних ризиків, а також забезпечення етичних принципів (прозорості, відповідальності, конфіденційності). Основною метою є визначення напрямів впровадження ШІ для покращення якості управління і розвитку публічних послуг. Автори також аналізують міжнародний досвід впровадження ШІ в муніципальне управління, підкреслюючи необхідність цифрової трансформації та автоматизації процесів для підвищення ефективності роботи публічних інституцій [19].

Можливості використання штучного інтелекту для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, автоматизації рутинних процесів та поліпшення взаємодії між державою та громадянами досліджуються також О. Ніколюк, Т. Савченко, О. Родіною у роботі «Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні» (2023). Однак, науковці зазначають, що разом із численними перевагами, ШІ обумовлює нові виклики, такі як питання безпеки, етичні проблеми, скорочення робочих місць тощо. Автори також досліджують правові аспекти застосування ШІ в публічному секторі, зокрема відповідальність за ухвалення рішень, захист даних і прозорість алгоритмів. Айєд Абдулла та Назем М. Малкаві у своїй праці «Achieving Governmental Innovation through Artificial Intelligence Adoption» (2024) підкреслюють, що для ефективного розвитку стратегічного менеджменту в публічному управлінні публічні установи мають співпрацювати з організаціями приватного секторів. Така співпраця дозволить формувати партнерські відносини, що сприятимуть впровадженню штучного інтелекту та інновацій, інтегруючи їх у стратегічні плани публічних організацій і включаючи до пріоритетних напрямків розвитку [21].

Проведений аналіз дозволив сформулювати еволюційні етапи розробки концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні (табл. 1).

Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні

Бюрократія, раціональна бюрократія		
<i>Ключові автори та праці</i>	<i>Основні особливості</i>	<i>Вплив на стратегічний менеджмент</i>
Макс Вебер «Економіка і суспільство» (1922)	Чітка ієрархія, формалізовані правила	Стабільність, передбачуваність
Критика бюрократії, обмежена раціональність		
Герберт Саймон «Administrative Behavior» (1947) Чарльз Ліндбл «The Science of Muddling Through» (1959)	Обмежена раціональність, адаптація до змін	Підвищена гнучкість, інтеграція політичного контексту
Новий публічний менеджмент (NPM)		
Девід Осборн і Тед Гейблер «Reinventing Government» (1992) Крістофер Полліт і Герта Букерт «Public Management Reform» (2004)	Орієнтація на результат, ринкові механізми, приватизація	Підвищення ефективності, орієнтація на споживача
Мережеве управління, глобалізація		
Крістофер Гудінг «Network Governance» (2003) Гарольд Ласвелл «The Future of Political Science» (2005)	Міжсекторальна координація, партнерства, глобалізація	Взаємодія між секторами, координація політик
Цифрові технології, Великі дані, AI		
Даррел Вест «Digital Government: Technology and Public Sector Performance» (2015) Оболєнський О.Ю. «Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики» (2023) А. Абдулла, Назем Малкаві «Achieving Governmental Innovation through Artificial Intelligence Adoption» (2024)	Аналіз великих даних, автоматизація, AI	Оптимізація процесів, підвищення точності прогнозів, автоматизація процесів для підвищення ефективності роботи публічних інституцій, мінімізація соціально-економічних і технологічних ризиків

Джерело: складено автором

Висновки. Таким чином, стратегічний менеджмент у публічному управлінні зазнав значної трансформації, яка відображає розвиток нових підходів і методів управління, адаптованих до змінюваних умов і нових викликів. Сучасні тенденції свідчать про інтеграцію технологічних інновацій і міжсекторальних партнерств, що визначає подальший розвиток стратегічного менеджменту в публічному секторі.

Зокрема, технологічні інновації, такі як штучний інтелект, великі дані все більше впливають на способи збору, аналізу та використання інформації для прийняття стратегічних рішень. Вони забезпечують більшу прозорість, ефективність і точність у процесах управління. Крім того, використання цифрових платформ і інструментів дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та покращити комунікацію між різними рівнями управлінської ієрархії.

Міжсекторальні партнерства також стали важливим аспектом стратегічного управління в публічному секторі. Співпраця між публічними органами, приватним сектором та громадянським суспільством дозволяє об'єднати ресурси, знання і досвід для розв'язання складних соціальних та економічних проблем. Такі партнерства сприяють інноваційним рішенням

і підвищенню ефективності реалізації публічних політик.

В умовах глобалізації та швидких змін, стратегічний менеджмент у публічному управлінні також стикається з необхідністю адаптації до нових викликів, таких як економічні кризи та соціальні зміни. Це вимагає від організацій гнучкості, проактивності та здатності швидко реагувати на зовнішні перетворення, а також постійного перегляду і оновлення стратегій.

Таким чином, майбутнє стратегічного менеджменту в публічному управлінні буде визначатися здатністю інтегрувати інноваційні технології, зміцнювати партнерства між секторами та ефективно реагувати на глобальні і локальні виклики, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню загальної ефективності і стійкості управлінських систем.

Список використаної літератури:

1. Weber: MWG 1/22-1: Wirtschaft und Gesellschaft – Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte. Nachlaß, Teilband 1: Gemeinschaften, Tübingen 2001. URL : <https://dokumen.pub/qdownload/max-weber-gesamtausgabe-band-i-221-wirtschaft-und-gesellschaft-die-wirtschaft-und-die-gesellschaftlichen-ordnungen-und-mchte-nachla-teilband-1-gemeinschaft-en-3161475585-9783161475580.html>

2. Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1938. URL: <https://archive.org/details/functionsofexecu1938barn/page/n5/mode/2up>
3. Simon, H. A. *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan. 1947. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1948-00884-000>
4. Crozier, M. *The Bureaucratic Phenomenon*. 1964. URL: <https://archive.org/details/bureaucraticphen0000croz>
5. Harold Demsetz. *Economics, Legal, and Political Dimensions of Competition*. URL: https://www.researchgate.net/publication/4821693_Economics_Legal_and_Political_Dimensions_of_Competition
6. Charles E. Lindblom. *The Science of «Muddling Through»*. *Public Administration Review*, 1959. Vol. 19, No. 2 pp. 79–88. URL : <https://www2.econ.iastate.edu/classes/crp274/swenson/CRP566/Readings/lindblom1959.pdf>
7. Harold D. Lasswell. *The Emerging Conception of the Policy Sciences*. *Policy Sciences*. Published By: Springer Nature. Vol. 1, No. 1 (Spring, 1970), pp. 3–14. URL : <https://www.jstor.org/stable/4531369>
8. Naomi Caiden and Aaron Wildavsky. *Planning and Budgeting in Poor Countries*. *American Political Science Review*, Volume 69, Issue 3, September 1975, 371 p. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/planning-and-budgeting-in-poor-countries-by-naomi-caiden-and-aaron-wildavsky-new-york-wiley-1974-pp-371-1495/0533FF26C4BFB9320FDD7D5D0C243D3D>
9. Peter F. Drucker. *Managing the Public Service Institution*. URL: https://www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/managing-the-public-service-institution
10. Henry Mintzberg. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. URL: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
11. Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley. URL: <http://mildredwarner.org/cms.mildredwarner.org/summaries/osborne1992.html>
12. Christopher Pollitt, Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. *Public Governance Institute*. URL: <https://soc.kuleuven.be/io/english/research/publication/public-management-reform-a-comparative-analysis>
13. P. Poutvaara, H. Jordahl. *Public sector outsourcing*. *IZA World of Labor*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/346707062_Public_sector_outsourcing
14. Mark Harrison Moore. *Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government*. URL : <https://www.openaccessojcs.com/JBRReview/article/view/219>
15. Christopher Søren SHANN Turnbull. *A Framework for Analyzing Network Governance of Public Assets*. URL: https://www.researchgate.net/publication/228238205_A_Framework_for_Analyzing_Network_Governance_of_Public_Assets
16. Jie Gao. *Performance Measurement and Management in the Public Sector: Some Lessons from Research Evidence*. *Public Administration and Development*. 2015, № 35(2). URL: https://www.researchgate.net/publication/280971531_Performance_Measurement_and_Management_in_the_Public_Sector_Some_Lessons_from_Research_Evidence
17. Darrell M. West. *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. URL: https://www.researchgate.net/publication/291787299_Digital_Government_Technology_and_Public_Sector_Performance
18. Яковлев, Р. В., Шенко, Ю. В. *Потенціал використання великих даних в публічному адмініструванні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2020, № 5 (11), С. 195–213.
19. Оболенський О. Ю., Косицька В., Рвач А. *Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики*. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f740b46-5a48-41d8-b5e0-5e2f24eff3d2/content>
20. Ніколюк О., Савченко Т., Родіна О. *Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73), № 3. С. 124–130. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf
21. Ayed Abdullah, Nazem M. Malkawi. *Achieving Governmental Innovation through Artificial Intelligence Adoption*. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*. 2024 № 8(6) P. 137–148. URL: https://www.researchgate.net/publication/381664237_Achieving_Governmental_Innovation_through_Artificial_Intelligence_Adoption

Rachynskiy A. P. The discourse field of the genesis of strategic management in public administration: from traditional bureaucracy to modern innovations

The article examines the evolution of strategic management in public administration and the impact of modern trends and innovative approaches on its development. It provides a periodization of strate-

gic management in public organizations, systematically organizing key stages and transformations in this field. Special attention is given to the development of scientific concepts that have laid the theoretical foundations for these changes. These concepts reflect the adaptation of strategic management to new conditions and challenges facing public administration.

Technological innovations, such as artificial intelligence and big data, play a crucial role in modernizing processes related to data collection, analysis, and usage, ensuring greater transparency and efficiency in decision-making. Additionally, intersectoral partnerships between public agencies, the private sector, and civil society have become an important aspect of contemporary strategic management. These partnerships facilitate the integration of resources, knowledge, and expertise, contributing to solving complex social and economic issues and implementing innovative solutions.

The necessity of adapting strategic management to global and local challenges, such as economic crises and social transformations, is justified. The importance of flexibility, proactivity, and rapid response to external changes for ensuring the effectiveness and resilience of public management systems is emphasized. It is demonstrated that strategic management in the public sector continues to evolve by integrating cutting-edge technologies, strengthening intersectoral partnerships, and adapting strategies to rapidly changing conditions. The adoption of digital platforms and tools helps reduce bureaucratic barriers and improve interaction between different levels of the management hierarchy, thereby enhancing the overall efficiency of management processes and ensuring resilience in the face of globalization and socio-economic changes.

Key words: *public sector, public administration, management innovations, evolution of strategic management concepts, intersectoral partnership, outsourcing, network management, benchmarking.*