

УДК 35:005.21:005.342](477)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.16>

Т. В. Сивак

доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач тренінгового центру
Дослідницької служби Верховної Ради України,
професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту
публічного управління і державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Н. Т. Гончарук

доктор наук з державного управління, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Навчально-наукового інституту державного управління
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

У статті детально проаналізовано стан функціонування стратегічного менеджменту у сфері публічного управління в Україні та виявлено основні потреби, що перешкоджають його розвитку. Встановлено, що найбільше пріоритетними в рамках фундаментального циклу стратегічного управління на рівні держави є необхідність удосконалення етапів прогнозування та реалізації. Обґрунтовано доцільність запровадження системного підходу до стратегічного планування на довготривалу перспективу (до 30 років) шляхом використання Форсайту, що дасть змогу використовуючи наукову методологію прогнозування та передбачення розробити візію майбутнього України. Візія має стати основним документом системи публічного стратегічного управління, на підставі узгодження з якою має розроблятися стратегія розвитку держави. Стратегічні комунікації обґрунтовано як інноваційний інструмент через призму стратегічного менеджменту у сфері публічного управління, зорієнтованого на результат, тобто досягнення цілей публічної політики.

Запропоновано концептуальну модель стратегічного менеджменту у сфері публічного управління, що представлена у вигляді трьох ключових циклів управлінського процесу (планування, реалізація та моніторинг). Обґрунтовано, що такий підхід до вдосконалення стратегічного управління на рівні держави створюватиме управлінський резонанс (ефект) у досягненні цілей публічної політики, який виникає за умов спільного бачення кінцевого стану проєктованого об'єкта, способів його досягнення та очікуваного результату в усіх суб'єктах публічного управління і є результатом координації та синхронізації їх дій. Запропоновано напрями підвищення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління у процесі реалізації стратегій, програм, планів і проєктів, зокрема: підвищення компетентності державних службовців з питань вироблення та реалізації цілей публічної політики, використання сучасних форм і методів суб'єкт-суб'єктної стратегічної взаємодії, розвиток управлінської культури, а також ресурсне, технічне та методичне забезпечення органів публічного управління.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, публічне управління, стратегічні цілі, Форсайт, стратегічні комунікації, управлінський резонанс.

Постановка проблеми. Сталий розвиток держави, забезпечення її національної сили та могутності, раціональне використання ресурсів на досягнення стратегічних цілей залежить від ефективності стратегічного менеджменту у сфері публічного управління та використан-

ня її управлінського потенціалу. В Україні, на відміну від більшості інших держав, потреба в удосконаленні стратегічного управління продиктована ще й іншими чинниками, зокрема забезпеченням миру на своїй території, що є найбільш пріоритетним завданням.

У червні 2024 року в Україні відбувся офіційний початок переговорного процесу про вступ до Європейського Союзу, що засвідчує відданість України курсу на членство в ЄС і виконання необхідних зобов'язань. Також в Україні з 2016 року здійснюється реформування державного управління, метою якого є вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Результатом такого реформування повинна стати більш ефективна та підзвітна громадянам система державного управління, що працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги [11; 12]. Метою реформування державного управління є інституціоналізація вітчизняної моделі демократії, тобто перехід до нової формації державотворення – публічного управління [2]. Особливістю публічного управління є спільна діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування з політично активними суб'єктами громадянського суспільства і ринкової економіки з питань формування та реалізації політики розвитку держави, територій і галузей, а також прийняття та реалізації управлінських рішень суспільного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх наукових публікацій у галузі публічного управління та адміністрування засвідчив про необхідність детального та ґрунтовного дослідження стратегування публічного управління, підвищення ефективності управлінської діяльності та застосування інноваційних технологій та інструментів щодо прогнозування, планування та реалізації цілей публічної політики у форматі стратегій розвитку. Під час дослідження зазначеного питання до уваги взято публікації з питань стратегічного менеджменту та стратегічного управління у публічній сфері, зокрема: Євмешкіної О. [1], Нижник О. [5], Романюк С. [8], Тертички В. [13], технологій та інструментів форсайту: Квітки С. [3], Федулової Л. [14], Філіпчук Г. [15], стратегічних комунікацій [16–19] а також публікації автора статті з питань стратегічних комунікацій у системі публічного управління [9; 10].

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні інноваційних підходів до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України з акцентом на форсайт як прогресивній технології державного прогнозування та стратегічних комунікаціях, які мають стати потужним стимулом розвитку державного

стратегічного менеджменту у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Два практичних виміри публічного управління полягають у спільному виробленні публічної політики з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів і розподілі обов'язків під час реалізації ухвалених стратегічних цілей розвитку, як держави в цілому, так і окремих галузей та територій. Саме тут мають бути задіяні інструменти та технології стратегічного управління, що передбачають взаємний стратегічний вплив суб'єкта вироблення та реалізації публічної політики на інших заінтересованих сторін, а також їх спільну діяльність у досягненні узгоджених цілей як на міжнародному, державному, так і місцевому рівнях. Стратегічне управління за своїм призначенням – це технологія управлінського прориву, злам старих систем і схем, воно містить такі важливі елементи, як: вироблення стратегій, постановку стратегічних цілей, визначення необхідних ресурсів та підтримання взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем для досягнення поставлених цілей. Зорієнтованість стратегічного управління в майбутнє та вимоги до упередження негативних суспільних тенденцій дає підстави стверджувати про змістовну тотожність стратегічного та публічного управління [13]. Стратегічне управління на рівні держави без належної якості самого публічного управління є неможливим. Публічне управління є стратегічним за змістом, яке шляхом ефективного використання технологій стратегічного прогнозування та планування, розробки та забезпечення реалізації відповідних стратегій, дозволяє ефективно управляти змінами. Такі зміни можуть бути планові, реактивні та нововведення, що передбачають розвиток, як незворотні, спрямовані, закономірні зміни стану та свідомості суспільства. Стратегування публічного управління – це складна модель управління, де пов'язані та тісно взаємодіють і взаємозмінюються всі типи управління: концептуальне управління, управління програмно-проектним розвитком, управління функціонуванням та відтворення й оперативне ситуаційне управління.

Стратегічне управління у публічній сфері – це така діяльність органів публічної влади, що полягає у свідомому виборі пріоритетних у певний історичний період суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб, реалізація яких здійснюється за участю представників суспільства на основі ефективних стратегій в умовах при-

йнятної вартості отримання суспільної вигоди. Фундаментальний цикл такого управління складається з формулювання стратегії (цілей, пріоритетів, заходів), імплементації стратегії (структура, повноваження, комунікації, координація) та оцінювання результатів імплементації стратегії (індикатори) [8]. Державний стратегічний менеджмент ґрунтується на управлінні цілями, а стратегічне публічне управління передбачає співуправління органів влади усіх рівнів, громадськості та суб'єктів ринкової економіки.

Варто детально розглянути фундаментальний цикл публічного стратегічного управління: прогнозування / планування, формулювання стратегії, її імплементація, оцінювання результатів. Цикл передбачає процес узгодження з різними стейкхолдерами пріоритетних суспільних цілей із метою реалізації суспільних цінностей, інтересів і потреб у визначений часовий період. Результатом стратегічного планування є плани, програми, проєкти (стратегічні документи), складовими яких є: цілі, пріоритети, заходи з їх реалізації, індикатори досягнення пріоритетів та цілей, ресурси, що мають бути узгоджені в просторі та часі. На загальнодержавному рівні результатом є ухвалена стратегія розвитку – документ, що визначає: головні тенденції розвитку держави, які випливають із внутрішнього її стану та зі змін її зовнішнього оточення; комплексну соціально-економічну концепцію розвитку держави в довгостроковій перспективі з урахуванням соціального, економічного, культурного та інституційного вимірів; сценарії соціально-економічного розвитку; цілі, напрями та пріоритети державної політики, а також засоби їх реалізації на довгостроковий період [1].

В Україні поки що не вдалося побудувати функціонально ефективну та структурно злагоджену систему стратегічного менеджменту у сфері публічного управління, причиною цього є відсутність цілісного стратегічного планування та прогнозування на державному рівні [1]. Наразі існують тільки окремі елементи системи стратегічного планування на галузевому, регіональному та місцевому рівнях. Значна кількість стратегій затверджується указами Президента України, які характеризуються різноплановістю і стосуються різних сфер суспільного життя. Суб'єктами стратегічного планування також є Кабінет Міністрів України, окремі міністерства і відомства, а також органи місцевого самоврядування.

У зв'язку з цим, можемо виокремити кілька ключових проблеми у функціонуванні стратегічного

менеджменту у сфері публічного управління на суб'єктному рівні: на законодавчому рівні не визначено повноваження Президента України у розробці стратегій, а також не визначені процедури моніторингу та оцінювання їх реалізації; через відсутність нормативного трактування самого терміну «стратегія», зміст, форма, термін дії стратегій мають різні трактування та інтерпретації; невизначеність у законодавстві щодо умов застосування стратегій як інструменту публічного управління, організації процесу їх реалізації призводить до того, що під час переобрання нового Президента України чинні стратегії скасовуються або їх реалізація не продовжується і не контролюється [2].

Єдиною підставою для розмежування повноважень суб'єктів публічного управління у формуванні стратегій розвитку є внесені зміни до Конституції України [6]. Статтями 85 (п. 5), 102, 116 (п. 1) закріплено, що на президента України покладається функція із забезпечення розробки та реалізації стратегій розвитку, зокрема щодо визначення стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в організації Північноатлантичного договору. За Кабінетом Міністрів України, відповідно до ст. 116 Конституції України, закріплено завдання із забезпечення реалізації стратегічного курсу, а до повноважень Верховної Ради України належить визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, реалізації стратегічного курсу держави (ст. 85, п. 5) [1]. Однак, ці положення потребують подальшої імплементації у підзаконних актах, що мають регулювати сферу публічного стратегічного управління в Україні.

Це, в свою чергу, створює перешкоди для розробки загальнодержавної стратегії на довготривалу перспективу, яка б визначала ключові напрями реформування держави на 20–30-річний період. Ще однією важливою проблемою в розвитку стратегічного планування та управління є відсутність механізму координації дій між органами публічного управління усіх рівнів та з суспільством, неможливість врахування та внесення відповідних змін в ухвалену стратегію, а також недостатність і недосконалість ефективного моніторингу, який би оцінював просування цілей стратегії до реалізації задекларованих кінцевих результатів [5].

Ці аспекти були враховані під час підготовки проєкту Закону України «Про державне стратегічне планування» [7]. Зокрема, у законопроєкті було враховано необхідність формування системи стратегічного планування як комплексу

взаємопов'язаних елементів, що складаються з документів, процедур і учасників державного стратегічного планування, які забезпечують цілеспрямований розвиток держави.

В результаті детального аналізу законопроекту можемо виділити низку суттєвих відмінностей, що закладають підґрунтя для розвитку фундаментального циклу стратегічного управління в Україні, зокрема:

– Введення важливого для стратегічного розвитку держави компонента – візії майбутнього, яка планується на 30 років, з можливістю перегляду через кожні 15 років.

– Запровадження системного підходу до стратегічного планування, тобто періодичним переглядом стратегічних документів та продовженням на наступні роки.

– Планування на довгострокову перспективу та обов'язкова узгодженість усіх державних, галузевих, регіональних та місцевих стратегій, програм і планів зі Стратегією розвитку України, що забезпечує декомпозицію стратегічних цілей.

– Залучення стейкхолдерів (органів державного управління, місцевого самоврядування, наукової спільноти, інститутів громадянського суспільства тощо) до процесу планування, а також створення Ради незалежних експертів, що сприятиме підвищенню якості, обґрунтованості, прозорості та покращенню суспільного сприйняття визначених цілей публічної політики.

– Вдосконалена процедура моніторингу та оцінювання ефективності виконання стратегічних планів, тобто зорієнтованість на результат, кінцеву мету.

Оскільки зазначений проєкт Закону так і не було ухвалено, питання удосконалення стратегічного планування та застосування нових технологій та інструментів залишились актуальними як в практичному, так і в теоретичному вимірі. Ще однією підставою для вдосконалення публічного стратегічного управління є розвиток стратегічних комунікацій, що протягом останніх років пройшли шлях демілітаризації та активно використовуються не тільки у воєнній сфері, а й у сфері публічного управління багатьох держав.

Відповідно, вважаємо за доцільне, доречність зосередження на двох важливих аспектах – державне прогнозування та стратегічні комунікації, які для стратегічного менеджменту у сфері публічного управління є доволі інноваційними. Державне прогнозування – процедура, один із складових, державного стратегічного управління, що реалізується на основі моделю-

вання з метою отримання кількісної оцінки альтернативних напрямів розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень органами публічного управління в процесі цілепокладання, вибору напрямів та пріоритетів розвитку, прийняття рішень публічної політики [7]. Результатом державного прогнозування має стати розробка візії майбутнього України, що є основним документом системи публічного стратегічного управління. Розробка візії здійснюється на підставі використання наукових методів передбачення майбутнього, наприклад Форсайту, а також результатів аналізу різних альтернатив в умовах невизначеності майбутнього обґрунтовано визначається національна ідея та обирається логічна конструкція образу бажаного майбутнього держави. Основними компонентами візії можуть бути: національна ідея розвитку держави; домінуючі національні цінності розвитку держави із зазначенням шляхів їх дотримання; оцінка можливих сценаріїв розвитку держави на довгострокову перспективу із визначенням ризиків та загроз, що можуть виникати на шляху досягнення стратегічних цілей; сформований образ бажаного майбутнього держави, який дозволить реалізувати її національну ідею розвитку з дотриманням національних цінностей.

Форсайт відрізняється майже від усіх відомих нині інструментів наукового прогнозування тим, що передбачає участь багатьох стейкхолдерів не лише у формуванні картинки передбачення, але й активних дій з реалізації ними ж передбачених змін [15]. Форсайт – це методика довгострокового прогнозування науково-технічного і соціального розвитку на основі опитування експертів; система методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних впливати на економіку та суспільство в середньо- та довгостроковій перспективі; сучасна методологія технологічного прогнозування; системний роздум про майбутнє і вплив на майбутнє; сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку (економіки, промисловості суспільства) в 15–30-річній перспективі [14]. Така методологія організовується у формі систематичного процесу, що має ретельно плануватись, періодично уточнюватись та реалізовуватись експертами з багатьох сфер. Важливою відмінністю використання прогнозування у сфері публічного управління є обов'язкова залученість до цього процесу представників громадянського суспіль-

ства і бізнес структур та їх готовність оцінювати довгострокові перспективи соціально-економічного розвитку держави. Результатом такого прогнозування має стати візія майбутнього та стратегія розвитку держави. Вдале застосування методів прогнозування Форсайту дасть змогу розробити комплекс документів публічного стратегічного управління як на державному, так і на територіальному та галузевому рівнях.

Ключовою умовою успішності стратегії є використання методів, що забезпечують ефективну роботу залучених експертів, видатних діячів різних галузей і сфер суспільства – економічна, ідеологічна, військова, бюрократична та політична еліта, адже Форсайт – це процес, а не набір інструментів. Він містить консультативний процес, що забезпечує обмін думками, знаннями, поглядами. Адже метою Форсайта є не тільки підготовка «аналітичного прогнозу», а й докладання зусиль для того, щоб об'єднати основних учасників процесу змін, створити для них умови для консолідації та спільних дій на випередження [3].

Саме у цьому, на нашу думку, мають бути задіяні інструменти стратегічних комунікацій, оскільки Форсайтом передбачається створення мережі висококваліфікованих і заінтересованих у діях із його реалізації учасників. Вони можуть сформулювати адекватну відповідь на політичні, економічні, соціальні, інформаційні та інші актуальні виклики. Важливою умовою є необхідність проведення опитувань серед певних груп населення – основних бенефіціарів прогнозованих змін.

Власне, функції стратегічних комунікацій співвідносяться з чотирма різними технологічними етапами Форсайту: вироблення експертних рішень і створення експертних панелей та організація взаємодії між експертами; узгодження «ідеального» наукового бачення з реальними особливостями та можливостями практичної реалізації шляхом консультування з усіма стейкхолдерами; організація комунікацій з суспільством, метою якого є формування єдиного уявлення про майбутнє, розуміння та ставлення до ухвалених рішень і напрямів розвитку; комунікаційний супровід такого процесу [10].

Завданням Форсайту, на усіх етапах – є узгодження позицій та легітимація ухвалених рішень. Відповідно Форсайт можемо визначити як стратегічну публічну комунікаційну технологію, яка може розглядатися як засіб і ресурс демократизації, відкритості і продуктивності публічного простору держави. Використання основних принципів стратегічних комунікацій

та нарративного підходу під час його реалізації дозволить відійти від формалізму, беззмисловності публічного дискурсу та перенести його в більш практично-функціональний вимір. Стратегічні комунікації у публічному управлінні – складова державно-управлінського процесу, зорієнтована на встановлення довіри до держави й довготривалих взаємозв'язків із внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами з метою створення умов для реалізації цілей публічної політики, і водночас технологія публічного адміністрування, певна сукупність дій, що мають бути послідовно, належним чином із використанням конкретних засобів і прийомів реалізовані суб'єктом публічного управління в інформаційному просторі для досягнення стратегічних цілей та формування національної могутності держави [9].

Метою стратегічного управлінського процесу є забезпечення реалізації національної стратегії та обов'язкове створення сприятливих умов для реалізації цілей публічної політики як шляхом попередження та своєчасного виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз, так і шляхом раціонального використання потенціалу держави. Використання стратегічних комунікацій у сфері публічного управління сприятимуть удосконаленню самого управлінського процесу шляхом налагодження діалогу та встановлення консенсусу між інституційно різними суб'єктами, а також забезпечення цілеспрямованої комунікаційної діяльності та координації їх дій. З допомогою стратегічних комунікацій система органів публічного управління у взаємодії з іншими суб'єктами функціонуватиме як єдиний цілісний механізм у реалізації державної стратегії, територіальних і галузевих програм і проєктів

Таким чином, на нашу думку, застосування технології форсайту сприятиме розбудові ефективної структурно злагодженої системи публічного стратегічного управління, зокрема планування та прогнозування на державному рівні. А стратегічні комунікації спрямовуються на вдосконалення публічного стратегічного управлінського процесу. Адже вони мають тісний зв'язок зі стратегіями розвитку і є незамінним компонентом на найвищому рівні управління та ранньому етапі (прогнозування та планування) [18] та органічною частиною процесу розробки і реалізації публічної політики [16; 17].

Технології та інструменти стратегічних комунікацій та прогнозування, застосування яких сприятиме розвитку публічного стратегічного управління в Україні в цілому створюватиме управлінський

резонанс у досягненні цілей публічної політики. Адже управлінський резонанс виникає за умов спільного бачення кінцевого стану проєктованого об'єкта, способів його досягнення та очікуваного результату в усіх суб'єктів публічного управління і є результатом координації та синхронізації їх дій.

Стратегічний управлінський процес реалізації публічної політики, який включатиме в себе прогнозування з використанням методології Форсайту і стратегічні комунікації як комплексний методологічний інструментарій, змінює акценти публічного стратегічного управління. Візія майбутнього, що розробляється з використанням інноваційних технологій передбачення та прогнозування, є основою стратегічного управління у публічній сфері. Його модель представлена на рис. 1.

У моделі відображено процес реалізації публічної політики, встановлено зв'язки між публічною політикою, візією, стратегіями розвитку та комунікаційними стратегіями, програмами і проєктами, визначено пріоритетні сфери, розвиток яких забезпечує успіх держави та її національну могутність (блок планування). Блок реалізації публічної політики визначає сутність комунікаційного потенціалу публічного управління, який використовується для забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів публічного управління з метою формування довіри, підтримки і забезпечення участі суспільства у спільному досягненні стратегічних цілей розвитку держави. Блок моніторингу/контролю реалізації публічної політики складається з двох етапів: моніторинг реалізації комунікаційних

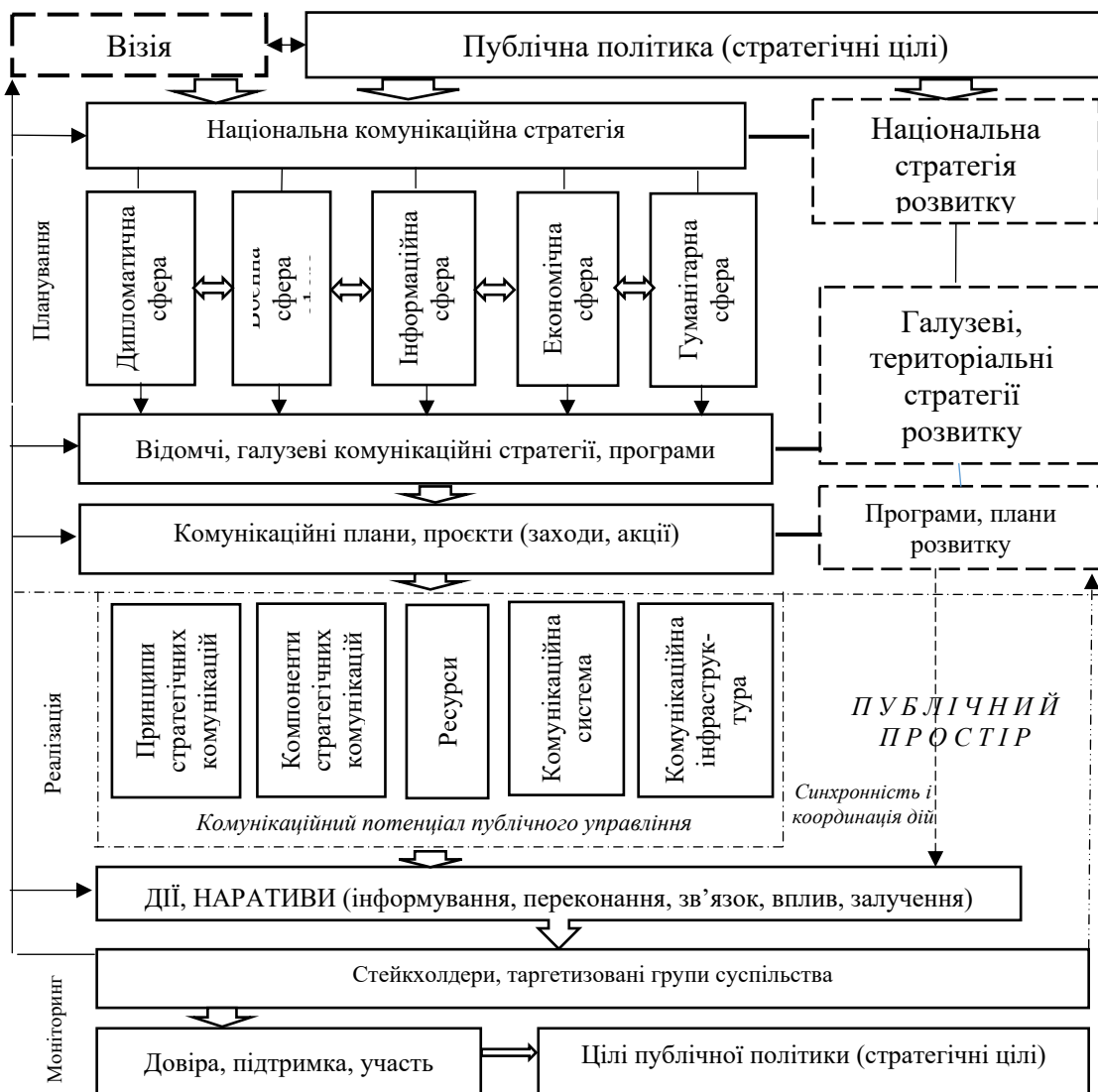


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного менеджменту у сфері публічного управління

стратегій і реалізації стратегій, програм і проєктів розвитку. Синхронізація і координація під час реалізації стратегій розвитку може бути досягнутою шляхом просторово-часового узгодження комунікацій і дій між суб'єктами, тобто органами державного управління, місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та представниками ринкової економіки.

Основоположними ідеями, засадами та правилами для всіх суб'єктів публічного управління під час реалізації державних стратегій та програм є принципи низка принципів, зокрема таких: зв'язок національної стратегії розвитку з комунікаційною стратегією та узгодження їх з візією; кваліфіковане стратегічне управління під керівництвом національного лідера; відповідність національним цінностям та ментальним уявленням усіх стейкхолдерів; ефективна взаємодія, узгодженість, координація і синхронізація дій усіх учасників публічного стратегічного управління; спрямованість на результат, тобто конкретні цілі публічної політики [9].

Дотримання вказаних принципів є основою розвитку стратегічного управління на рівні держави та підґрунтям для практичного запровадження моделі. Практичне втілення моделі публічного стратегічного управління можливе тільки за умови інституційної спроможності суб'єктів публічного управління у сфері публічного стратегічного управління. Вона може бути досягнута шляхом: підвищення компетентності державних службовців з питань вироблення цілей публічної політики, стратегічних комунікацій, управління проєктами та програмами; налагодження співпраці публічних інституцій із науково-дослідними установами, що здійснюють комплексні дослідження у цій сфері; використання сучасних форм і методів суб'єкт-суб'єктної стратегічної взаємодії в системі публічного управління; розвиток управлінської культури на інституційному рівні; ресурсне, технічне та методичне забезпечення органів публічного управління у здійсненні фундаментального циклу публічного стратегічного управління.

Показником інституційної спроможності органів публічного управління у сфері публічного стратегічного управління є досягнення управлінського ефекту – синхронності цілей і дій інституційно різних суб'єктів публічного управління під час реалізації стратегій і досягнення національних стратегічних цілей.

Висновки і пропозиції. Підходи до здійснення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління в Україні потребують

суттєвих змін та вдосконалення фундаментального циклу такого управління, зокрема прогнозування, планування та реалізації. Необхідним є запровадження системного підходу до стратегічного планування на довготривалому перспективу (до 30 років), узгодженість усіх державних, галузевих, регіональних та місцевих стратегій і програм з гранд-стратегією України, а також залученість стейкхолдерів до процесу планування та реалізації. З цією метою варто застосовувати методологію Форсайту та технології й інструменти стратегічних комунікацій, що мають стати важливими складовими стратегування публічного управління з метою орієнтованості його на результат.

Метою управлінського процесу є забезпечення реалізації національної стратегії та обов'язкове створення сприятливих умов для виконання цілей публічної політики. Практичне втілення запропонованої концептуальної моделі публічного стратегічного управління, що представлена у вигляді трьох ключових циклів управлінського процесу (планування, реалізації та моніторингу), створюватиме управлінський резонанс (ефект) у досягненні цілей публічної політики. Він виникає за умов спільного бачення кінцевого стану проєктованого об'єкта, способів його досягнення та очікуваного результату в усіх суб'єктів публічного управління і є результатом координації та синхронізації їх дій. Практичне втілення інноваційних підходів до публічного стратегічного управління вимагає формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління у цій сфері, зокрема: підвищення компетентності державних службовців з питань вироблення та реалізації цілей публічної політики, використання сучасних форм і методів суб'єкт-суб'єктної стратегічної взаємодії, розвиток управлінської культури, ресурсне, технічне та методичне забезпечення.

Список використаної літератури:

1. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01 / ДРІДУ НАДУ, Дніпро. 2018. 436 с.
2. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
3. Квітка С. А. Фойрсайт як технологія проєкування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Теорія та історія публічного управління*. 2016. № 8 (34). С. 5–15.

4. Конституція України; за станом на 03.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Нижник О. М. Стратегічний регіональний розвиток: концептуалізація поняття. Державне управління: теорія та практика. 2016. № 1. С. 127–140.
6. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) : Закон України від 7 листоп. 2019 р. № 2680-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#n2>
7. Проект Закону України «Про державне стратегічне планування» : Міністерство економіки України. URL: <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e-7b8af7a-7c03-4d5b-aaa5-e1c0d7e84388&title=ProektZakonuUkrainiproDerzhavneStrategichnePlanuvannia>.
8. Романюк С., Грабовський В. Стратегічне публічне управління / Публічне управління : термінологічне слов. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
9. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ. Київ, 2020. 490 с.
10. Сивак Т. В. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика* : електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентіві України. 2019. № 1/2019. С. 41–49. URL: <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/25/files/0806a467-8cb1-4b68-acd7-e93b05e728be.pdf>
11. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження КМУ від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/11/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
12. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження КМУ від 24 черв. 2016 р. № 474. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/11/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf
13. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «К.І.С», 2015. 171 с.
14. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 4. С. 106–120.
15. Філіпчук Г. Національна ідентичність: культурно-освітній вимір : монографія. Чернівці : Друк Арт, 2016. 304 с.
16. Communication for Strategic Change: Principles, Practices and Prospects. 27 September 2011. Chatham House, London. URL: <https://www.chathamhouse.org/events/view/177771> Cornish P., Lindley-French J., Yorke C. Strategic Communications and National Strategy : A Chatham House Report. London, 2011. 42 p. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/24-1436781085.pdf>
17. Glenday P., Thally T. & A. Riderh. Strategic foresight can make the future a safer place. *Sage Journal*. 2018. Vol.11. Issue3. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1946756718814908>
18. Understanding NATO Strategic Communications. LTC Rita LePage 22 October 2014. URL: <https://www.stratcomcoe.org/about-strategic-communications>

Syvak T. V., Goncharuk N. T. Innovative approaches to strategic management in the field of public administration in Ukraine

The article analyses in detail the state of functioning of strategic management in the sphere of public administration in Ukraine and identifies the main needs that impede its development. It has been established that the highest priority within the fundamental cycle of strategic management at the state level is the need to improve the stages of forecasting and implementation. The expediency of introducing a systematic approach to strategic planning for the long term (up to 30 years) through the use of Foresight is substantiated, which will allow using the scientific methodology of forecasting and prediction to develop a vision of Ukraine's future. The vision should become the main document of the public strategic management system, based on which the state development strategy should be developed. Strategic communications are substantiated as an innovative tool through the prism of strategic management in the field of public administration, focused on results, i.e. achievement of public policy goals.

A conceptual model of strategic management in the field of public administration is proposed, which is presented in the form of three key cycles of the management process (planning, implementation and monitoring). It is substantiated that such an approach to improving strategic management at the state level will create a managerial resonance (effect) in achieving public policy goals, which arises from a common vision of the final state of the projected object, ways to achieve it and the expected result by all public administration actors and is the result of coordination and synchronisation of their actions. The author proposes directions for improving the institutional capacity of public administration entities in the process of implementing strategies, programmes, plans and projects,

in particular: increasing the competence of civil servants in the development and implementation of public policy goals, using modern forms and methods of subject-subject strategic interaction, developing managerial culture, as well as resource, technical and methodological support for public administration bodies.

Key words: *strategy, strategic management, strategic planning, public administration, strategic goals, Foresight, strategic communications, managerial resonance.*