

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ Й НОВЕ ВРЯДУВАННЯ: ЩОБ НЕ ВІДСТАВАТИ ВІД ТРЕНДУ**

*Метою дослідження є визначення місця стратегічного управління та його інструментів у суспільному управлінні як системі у взаємозв'язку з виникненням нового (суспільного) врядування.*

**Ключові слова:** *стратегування, стратегічне управління, суспільне врядування, нове врядування, доказова політика, сценарне прогнозування, форсайтінг, керування ризиком.*

Класична Школа планування (Planning school) подає вироблення курсу дій суб'єкта управління з досягнення поставлених цілей у такий спосіб: «Беремо модель SWOT і ретельно деталізуємо кроки, супроводжуючи кожний заходами виконання й контролю та приділенням особливої уваги, з одного боку, формулюванню цілей, з іншого – розробленню бюджетів та оперативних планів. Зазвичай, загальну картину описують однією, іноді – декількома діаграмами» [1, с. 180].

Просто? Так. Проте не працює. Далеко не всі зміни, які сьогодні відбуваються в суспільстві, можна передбачити. Вони є прогнозованими лише частково, за слабкими сигналами, тенденціями, натяками. Якщо в 1960-х швидкість змін у зовнішньому середовищі (environment) ще можна було порівняти з реакцією суб'єкта управління, то з розвитком інформаційного суспільства «ефект запізнення» (lag effect) стає все помітнішим.

Отримувані результати настільки часто почали розходитися із запланованими, що науковці заговорили про «смерть стратегії» (the death of strategy) [2-5]. Але чи варто обмежитися оперативним управлінням, добираючи проблеми порядку денного лише за терміновістю, а не важливістю їхнього вирішення? Тим більше, що в Україні з об'єктивних і суб'єктивних причин (нестача ресурсів, некомпетентність, відсутність досвіду, адміністративний тиск) політики й службовці витрачають усе більше часу на вирішення локальних проблем, які з точки зору їхньої значимості не варті такої уваги. Водночас, «на пізніше» (тобто «на ніколи») відкладають справи, вага яких для держави є визначальною.

Втім, розмови про «смерть» стратегічного планування є передчасними. Воно, як це було з оперативним управлінням і плануванням, лише стає складовою ширшого процесу – стратегічного управління (стратегування, strategizing), розвиток якого відбувається паралельно зі спорідненим йому новим (суспільним) врядуванням (new public governance), що виникло зі схожих причин.

**Управління**, як вплив на предмети, процеси, явища заради цілеспрямованого змінення їхнього стану, існує в технічних, біологічних і соціальних системах (відповідно в неживій природі, живих організмах і суспільстві). Управління, що пов'язує зі складними соціальними системами, – **суспільне управління** – зародилося через потребу в досягненні спільних цілей, що вимагало поділу функцій і координування дій.

Як наука, що забезпечує життєдіяльність і сталий розвиток суспільства, управління виникло на початку ХХ ст. Поняття «наукове управління» (scientific management) ввів у 1911 році Л. Д. Брандейс [6], а Ф. В. Тейлор визначив, що воно спирається на точно визначені закони, правила і принципи [7]. У 1937 році Л. Г'юлік і Л. Ф. Урвік пояснили, що управління (public administration) є наукою, оскільки воно прагне на системній основі зрозуміти, чому і як люди працюють разом для досягнення проголошених цілей, і намагається зробити такі системи співпраці кориснішими для людства [8].

Управління, в тому числі суспільне, стало наукою, оскільки спирається на системний, а не хаотичний набір елементів, які погоджені, скоординовані, субординовані між собою за певними закономірностями, відносинами й принципами, які, в свою чергу, визначаються рівнем розвитку суспільства й держави. Отже управління є **системою**, тобто впорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, що відрізняються за цілями, діють самостійно, але заради досягнення спільних цілей.

Характерними властивостями системи управління є:

- цілеспрямованість – діяльність системи підпорядкована певній цілі;
- цілісність – усі частини системи підпорядковані загальній меті функціонування і сприяють формуванню оптимальних значень вибраного критерію (сукупності критеріїв) ефективності;
- ієрархічність – кожен елемент системи може розглядатися як частина системи вищого рівня;
- альтернативність шляхів функціонування та розвитку;
- взаємодія та взаємозалежність системи й зовнішнього середовища;
- комунікативність – існування складної системи зв'язків із зовнішнім середовищем;
- адаптивність – прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає адаптацію параметрів системи до мінливого зовнішнього середовища;
- еквіфінальність – здатність системи досягати станів, що не залежать від вихідних умов і визначаються тільки параметрами системи;
- мультиплікативність – позитивні й негативні ефекти функціонування елементів системи мають властивість множення, а не додавання;
- синергетичність – цілеспрямовані дії всіх елементів системи посилюють ефективність її функціонування;

– робастність – система зберігає часткову працездатність навіть у разі відмови її окремих елементів;

– мультипараметричність – змінення одного параметра системи зазвичай істотно впливає на інші;

– емерджентність – великі й складні системи мають властивості, не притаманні жодному з елементів, що їх складають. Із зростанням розміру та складності системи взаємопов’язаність елементів зростає. На певному етапі емерджентність досягає такого рівня, за якого властивості системи неможливо не тільки охарактеризувати властивостями окремих її елементів, але й виявити їхнім статистичним узагальненням.

Основними елементами системи управління є її *об’єкт*, що змінюється під впливом інших, і *суб’єкт*, що впливає на інші з метою їхнього змінення. Суб’єкт не може існувати ізольовано, оскільки сенсом його існування й функціонування є вплив на об’єкт, з яким вони утворюють систему управління.

Передумовами дієвого суспільного управління є особливі відносини між суб’єктом та об’єктом. Вони, щонайменше, мають:

– бути сумісними (можливість суб’єкта управляти обумовлена готовністю об’єкта бути керованим);

– бути відносно самостійними (суб’єкт не в змозі передбачити всі інтереси об’єкта й можливі варіанти його дій);

– взаємодіяти між собою (між суб’єктом та об’єктом існує зворотний зв’язок).

До 1960-х систему суспільного управління було побудовано за закритим типом, що нехтував зовнішніми впливами. Проте з розвитком соціально-економічних систем і суспільства в цілому, ускладненням продукції, що випускалася, зростанням конкуренції й наукомісткості, функціонування ринків усе більше обумовлювалося зовнішнім середовищем (*environment*). Це вимагало вирішення все складніших проблем управління, оскільки зміни, що відбувалися, спочатку стали порівнюваними з реакцією суб’єкта управління, а потім почали випереджати її (табл. 1).

Якщо раніше суспільне планування базувалося на гіпотезі, що минуле повторюється, то з 1960-х прогнозування змін ускладнилося, а з 1990-х зі стратегічних документів почали зникати результати кількісних розрахунків обсягу товарів і послуг, що мали бути випущені й надані.

Якщо до 1960-х в суспільному управлінні переважав економічний (раціональний) аспект, що надавав пріоритет технічним аспектам розвитку, то надалі прийшло розуміння, що досягнення складних цілей є можливим, лише коли збігаються інтереси й цілі всіх заінтересованих сторін

(stakeholders)<sup>1</sup>.

Ускладнення спільних цілей обумовило еволюцію системи управління як системи та спричинило виникнення *стратегічного управління* – процесу й технології, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт із метою досягнення їхніх спільних цілей, неперервно враховуючи зміни в зовнішньому середовищі (див. табл. 1).

**Таблиця 1 – Еволюція суспільного управління як системи**

	Оперативне управління	Оперативне планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
<b>Гіпотеза</b>	минуле повторюється	тенденції минулого зберігаються	майбутні зміни можна спрогнозувати	зміни є частково прогнозованими за слабкими сигналами
<b>Зміни</b>	є повільнішими, аніж реакція суб'єкта	є порівнюваними з реакцією суб'єкта		є швидшими, аніж реакція суб'єкта
<b>Процес</b>	циклічний			у реальному часі
<b>Основа</b>	контроль виконання	екстраполяція змін минулого	передбачення змін	неперервне врахування змін у зовнішньому середовищі
<b>Акцент</b>	реактивність	передбачення	превентивність	творчість
<b>Застосування</b>	до 1950-х	до 1960-х	із 1960-х	із 1990-х

*Узагальнено автором за працею [9].*

Еволюція управління не означає, що стратегічне управління виключає й відкидає технології оперативного управління, оперативного та стратегічного планування. Вони лише перетворюються на його складові (табл. 2, рис. 1).

Еволюційною ознакою стратегічного управління є наявність у його суб'єкта *стратегічного мислення*. Характерними знаками його відсутності можна вважати:

- бажання одночасно робити все, розписати все наперед, будувати на століття;
- розроблення планів і прогнозів на основі аналізу лише внутрішніх можливостей об'єкта управління;
- уявлення, що рішення суб'єкта управління завжди відображають інтереси об'єкта;

<sup>1</sup> Початок руху управління від виключно економічного аспекту до соціального помітив ще Л. Г'юлік [8, с. 43].

– точка зору, що зовнішнє середовище та об’єкт управління є чітко визначеними й незмінними

– переконання, що об’єкт виконуватиме всі вимоги суб’єкта управління.

**Таблиця 2 – Рамки елементів стратегічного управління**

	Оперативне управління	Оперативне планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
<b>Акцент</b>	реактивність	передбачення	превентивність	творчість
<b>Часова рамка</b>	до 1 місяця	від 3 місяців до 1 (3*) років	3...7 (10) років	від 10 років
<b>Технології</b>	управління наданням доручень	аналіз політики, нейтралізація короткочасних загроз	стратегування, GAP-аналіз, нейтралізація тривалих загроз	сценарне прогнозування, форсайтинг, керування ризиком
<b>Джерело монетарного ресурсу</b>	місцеві бюджети, бюджети участі	національні бюджети	державні запозичення, міжнародне кредитування	фонди національного добробуту

\* У разі трирічного бюджетного планування

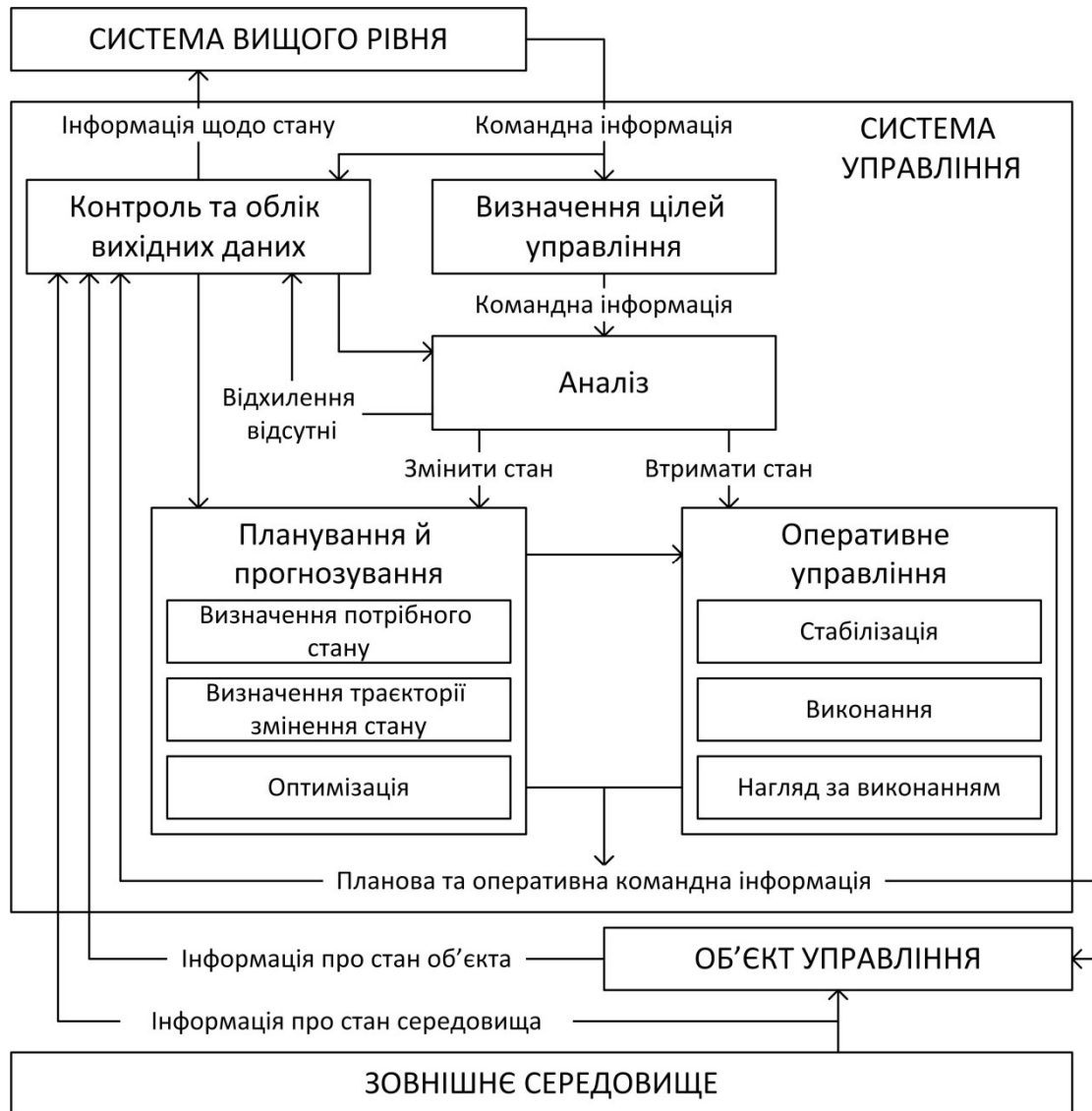
*Узагальнено автором за працею [9].*

Відповідно до визначення, стратегічне управління є застосовним за великої нестабільності й лише часткової прогнозованості змін у зовнішньому середовищі. Фактично, стратегічне управління – це вихід за традиційні рамки заради досягнення складних спільних цілей.

Оскільки стратегічне управління зорієнтоване, передусім, на упередження негативних суспільних тенденцій, за змістом воно відповідає новому (суспільному) врядуванню.

Врядування, як спосіб організації влади, еволюціонувало поряд з управлінням – від *політичного врядування* (government), тобто діяльності уряду як сукупності організацій, що здійснюють владу (фактично – управління), через *системне врядування* (governance), тобто суспільне координування, що уможливило спільні дії заінтересованих сторін (stakeholders), завдяки використанню владних систем top-down (ієрархічне) або цінових механізмів, структурованих за попитом і пропонуванням (ринкове), до, власне нового (суспільного) врядування (new public governance) [10, с. 4-6].

Під *новим (суспільним) врядуванням* (new public governance) автор розуміє мережеву діяльність зі здійснення влади, зумовлену зменшенням ролі уряду й розширенням ролі інших заінтересованих сторін (stakeholders).



**Рисунок 1 – Узагальнений цикл управління**  
*Розроблено автором*

Особливості такого способу організації влади є:

– звуження обсягу функцій держави, частина яких стають надбанням суспільства: створюється мережева організація (networked polity); управління здійснюють установи, що створюються під конкретні завдання; виникає «порожниста держава» (governance without government [11]), що є оболонкою для інших агентів управління; уряд не «править», а «скеровує» і координує; межі між урядовим (політичним), приватним і громадським секторами розмиваються [12];

– змінення стилю управлінської діяльності – замість розпоряджень top-down здійснюється горизонтальна координація.

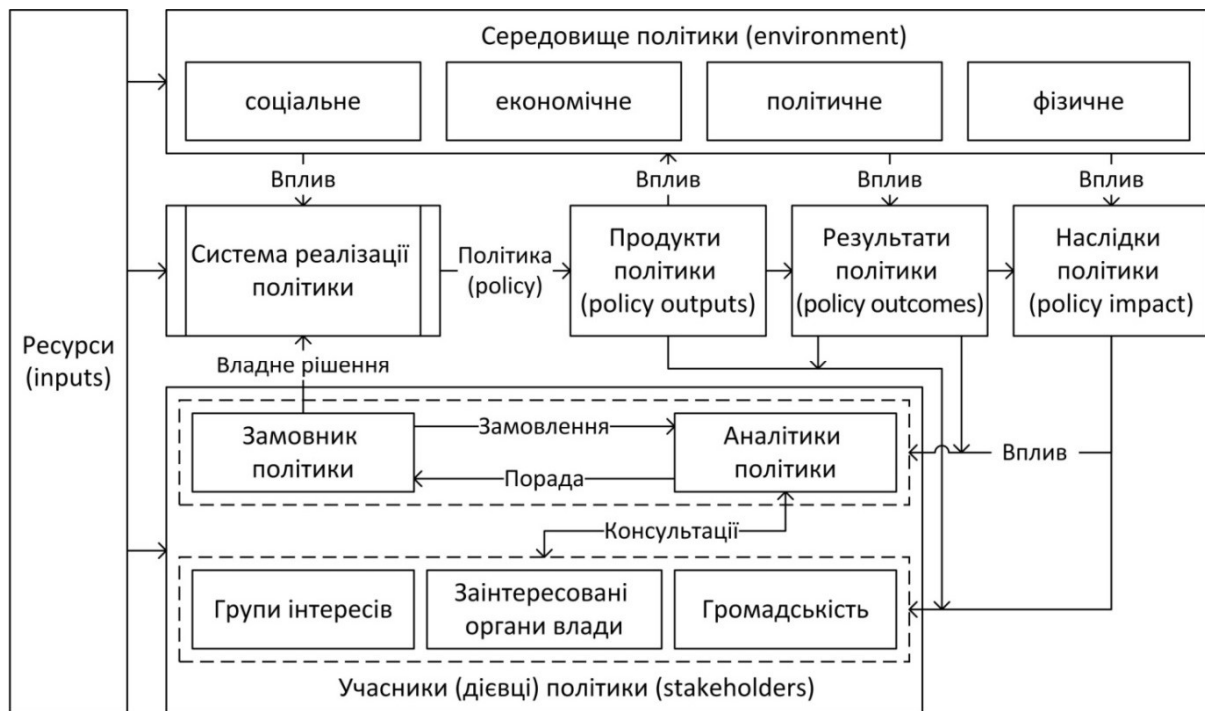
Нове врядування не є а пріорі демократичним, оскільки до управління залучають усіх суб'єктів, зокрема й тих, хто продукує негативні екстерна-

лії. На відміну від ієрархічного врядування, нормативна основа нового способу організації влади є слабкою, підзвітність – складною, а послаблення політичної відповідальності розширює можливості для уникнення звинувачень (і пошуку «цапів-відбувайлів»).

Утім, утвердження нового (суспільного) врядування дозволяє зупинити розбухання уряду, збільшити його економічність (economy), забезпечити легітимність влади та якість управління завдяки залученню до процесу політики всіх заінтересованих сторін [13], а також звільнитися від аналогів бізнес-моделей, наявних у «публічному адмініструванні» (public management).

Організація громадсько-мережевої діяльності зі здійснення влади є неможливою без цілеспрямовано цифрових (digital by design) урядів, базованих на даних (data-driven public sector) [14, п. II]. Такі інститути визнають дані ключовим стратегічним активом у створенні суспільних благ і застосовують дані на всіх етапах вироблення доказової політики (evidence-based policy-making), керуючись етичними принципами [15, с. 14].

У рамках такого підходу суспільну політику розглядають як базований на доказах і цінностях курс дій влади з вирішення проблем порядку денного, підкреслюючи, що він «має впливати на «реальний» світ, спрямовуючи на це рішення, що приймаються» [16, с. 298]. Політика в сенсі policy (рис. 2) є предметом аналізу політики, який визначає, «що уряд робить, чому він це робить і який вплив це має» [17, с. 1].



**Рисунок 2 – Суспільна політика як процес**  
*Розроблено автором*

Отже нове (суспільне) врядування, що звужує функції держави (частина яких стають надбанням суспільства), залишаючи уряду лише функції цілепокладання й координування, як спосіб організації влади, еволюційно відповідає стратегічному управлінню як процесу впливу суб'єкта на об'єкт із метою досягнення їхніх спільних цілей з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі.

До основних технологій стратегічного управління можна віднести сценарне прогнозування, форсайтинг і керування ризиком.

**Сценарним прогнозуванням** називають процес і технологію, які дозволяють керувати невизначеностями майбутнього.

Із цією метою:

– формують переліки наперед визначених елементів (predetermined elements) або «драйверів змін» (фізичні, соціальні, економічні, політичні компоненти середовища) і ключових невизначеностей (key uncertainties) або припущень;

– формулюють 2...4 сценарії (альтернативи) майбутнього, комбінуючи індикатори й невизначеності, причому: всі сценарії розглядають як можливі; всі сценарії мають поєднувати всі наперед визначені елементи (адже, за визначенням, вони мають існувати) з різними результатами ключових невизначеностей.

Якщо базуватися на кращих практиках [18], можна запропонувати такий алгоритм сценарного прогнозування:

1. Визначаємо, на яке питання має відповісти прогноз. Якщо воно передбачає незначні зміни або базується на малій кількості невизначеностей, надають перевагу іншим технологіям

2. Установлюємо ретроспективу й горизонт прогнозування. При цьому варто взяти до уваги, як швидко відбувалися зміни раніше.

3. Визначаємо основних стейкхолдерів, їхні інтереси зараз і в майбутньому [19].

4. Установлюємо основні рушійні сили змін, зазначаючи ступінь впливу кожного із них. Скорочуємо перелік, групуємо пов'язані драйвери.

5. Формулюємо ключові невизначеності, оцінивши кожен за значимістю й визначеністю. Скорочуємо перелік, відкинувши найменш значимі й перенісши найбільш визначені до переліку драйверів.

6. Визначаємо граничні значення драйверів і перевіряємо їх на правдоподібність. Із цією метою варто відповісти на такі питання: чи є сумісними драйвери на вибраному горизонті; чи достатньо рушійних сил для опису невизначеностей; як стейкхолдери здатні вплинути на результат.

7. Визначаємо 2...4 сценарії майбутнього та описуємо їх, пояснивши, що й чому може трапитися (можна виокремити «оптимістичний» сценарій, що поєднає всі бажані результати, і «песимістичний» – усі небажані).



8. Визначаємо потребу в подальших дослідженнях.

9. Якщо можливо, розробляємо моделі, які дозволять кількісно оцінити результати прогнозування.

10. Виробляємо політику для бажаного сценарію.

**Форсайтінгом** називають процес і технологію дослідження того, що може статися, щоб бути готовим до цього. Основною ідеєю форсайтінгу є теза про те, що майбутнє є невизначеним, але по-різному. На відміну від прогнозування, форсайтінг спрямований не на передбачення майбутнього, а на мінімізацію несподіванок [20; 21]. Він «дозволяє людям думати наперед, враховувати, моделювати, створювати та реагувати на майбутні події» [22, с. 408].

Особливостями форсайтінгу є:

- орієнтованість на конкретні дії (action-oriented; не лише роздуми про майбутнє (thinking the future), але й формування бажаного майбутнього шляхом проєктування, ухвалення й реалізації взаємно узгоджуваних владних рішень);

- врахування різних альтернатив, базованих на розумінні невизначеності майбутнього (open to alternative futures);

- залучення широкого кола стейкхолдерів (participatory);

- міждисциплінарний характер (multidisciplinary).

Якщо базуватися на кращих практиках [23, с. 4], можна запропонувати такий алгоритм форсайтінгу:

- збирання даних про явища, події, тренди, тенденції;

- установлення змін (визначення того, що, як нам здається, відбувається);

- тлумачення, пояснення змін (установлення, що справді відбувається);

- визначення ймовірного майбутнього (формулювання того, що може статися і які зміни це спричинить);

- формування бажаного майбутнього (встановлення того, що можна зробити);

- цілепокладання, визначення курсу дій (вироблення політики).

**Керуванням ризиком** називають процес і технологію зменшення вірогідності настання негативних наслідків, спричинених змінами в зовнішньому середовищі.

При цьому під **ризиком** (risk) тут варто розуміти величину впливу невизначеностей на цілі об'єкта управління:

$$R = LC$$

де  $L$  – загальна ймовірність (вірогідність) порушення нормального функціонування об'єкта управління в майбутньому;  $C$  – сукупний негативний наслідок від такого порушення (consequence).

Якщо базуватися на кращих практиках [24-26], можна запропонувати такий алгоритм керування ризиком:

- виявлення ризику зі встановленням загальної ймовірності (вірогідності) його реалізації й можливого сукупного негативного наслідку;

- визначення величини прийнятного ризику (чим бажанішим є найкращий із-поміж можливих сценаріїв майбутнього, тим більш прийнятним є ризик);

- розроблення ризик-стратегії для нейтралізації ризику (зменшення вірогідності його реалізації й мінімізації сукупного негативного наслідку до прийнятного рівня).

- вибір інструментів керування ризиком (ними є, зокрема, диверсифікація – розподіл відповідальності між суб'єктами політики; хеджування – страхування від можливих втрат шляхом перенесення ризику на інший об'єкт управління; самострахування – створення резервних фондів; лімітування – встановлення граничного обсягу витрат ресурсів політики; підвищення кваліфікації – зменшення ризиків, що виникають із вини учасників політики);

- вироблення політики нейтралізації ризику;

- оцінювання результатів і коригування ризик-стратегії.

Для реалізації технологій стратегічного управління розроблено низку інструментів (табл. 3; докладніше їх описано, наприклад, у настановах [18]).

Запровадження стратегічного управління гальмують такі проблеми:

- культурні (невиправдані очікування, що експерти здатні «передбачати майбутнє»);

- когнітивні (наприклад, «поведінка натовпу» – Herd behavior [27]);

- управлінські (відсутність підтримки з боку замовника політики або зворотного зв'язку);

- комунікаційні (профільним експертам бракує спільної мови);

- компетентнісні (обмежена «грамотність про майбутнє» = Futures Literacy [28]).

Складові успіху стратегічного управління є:

- відмова від вироблення політики, орієнтованої на одержання швидкої вигоди (її обумовлено чутливістю політики до виборчого циклу);

- поєднання прогнозування з виробленням доказової політики (конвертування грамотності про майбутнє в послідовно узгоджувані владні рішення);

- подолання розриву між професіоналами й політиками (ефект Даннінга – Крюгера [29], згідно з яким: некомпетентні схильні до переоцінки власних здібностей; некомпетентним не вдається розпізнати здібності компетентних; некомпетентні нездатні усвідомити свою некомпетентність).

**Таблиця 3 – Основні інструменти стратегічного управління**

Призначення	Інструмент	Зміст
Збирання даних	сканування горизонту (Horizon Scanning)	пошук ознак, що можуть свідчити про початок змін у середовищі
	метод Дельфі	заочне, багаторівневе, анонімне збирання думок про майбутнє від великої кількості експертів
	«Сім питань» (метод Shell)	отримання відповідей на «сім питань»: що є критичним для стратегії, що розробляється; що таке бажаний результат; що таке небажаний результат; які зміни є ключовими для досягнення результату; який досвід минулого варто врахувати; які рішення мають стати пріоритетними; що б ви зробили, якби мали абсолютну владу
Вивчення змін	мапування драйверів (Driver Mapping)	визначення основних чинників впливу (PEST, PESTLE, ABC) з їхнім наступним розташуванням на матриці важливості й визначеності (Importance and Certainty Matrix)
	осі невизначеності (Axes of Uncertainty)	те ж, але з використанням однієї осі
Аналіз середовища	PEST-аналіз	визначення основних чинників впливу з їхнім умовним поділом на політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) й технологічні (Technological)
	PESTLE-аналіз	те ж, з додатковим виокремленням правових (Law) та екологічних (Ecological) чинників
	ABC-аналіз	виокремлення особливостей середовища, здатних забезпечити легший, скоріший, кращий розвиток об'єкта управління (Advantage); перешкод, що гальмують розвиток чи здатні спрямувати його в небажаному напрямку (Barrier); а також чинників, вплив яких на розвиток об'єкта управління є невизначеним (Controversial)
Вироблення політики	стрес-тестування	перевірка стійкості політики та її цілей за різних сценаріїв змін у зовнішньому середовищі («що буде, якщо»)
	ретрополяція	знаходження за відомими значеннями змінної її невідомих значень на початку динамічного ряду (дія, зворотна до прогнозування)
	опис можливого майбутнього	сценарне прогнозування (див. вище); SWOT-аналіз – установлення стратегічних зв'язків, які дозволяють, використовуючи наявні в суб'єкта управління можливості (Opportunities) і сильні сторони об'єкта управління (Strengths), посилити його слабкі сторони (Weaknesses) й нейтралізувати загрози (Threats)

## **Висновки**

1. Управління виникло через потребу в досягненні спільних цілей, що вимагало поділу функцій і координування дій. Із ускладненням цілей воно еволюціонує в бік більшого врахування впливу середовища.

2. Стратегічне управління – це процес і технологія, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт із метою досягнення їхніх спільних цілей, неперервно враховуючи зміни в зовнішньому середовищі. Передумовою виникнення стратегічного управління є потреба у вирішенні все складніших проблем управління, що постають унаслідок інтеграційних процесів в інформаційному суспільстві.

3. Стратегічне управління виникає з тих же причин, що й нове (суспільне) врядування, яке звужує функції держави, частина яких стають надбаням суспільства, і залишає уряду цілепокладання, координування, гарантування безпеки й правопорядку.

4. Технології стратегічного управління (сценарне прогнозування, фортсайтинг, керування ризиком), на відміну від технологій планування, що передбачають обов'язкове визначення очікуваних кількісних показників, дозволяють звужити поле невизначеності, мінімізувати несподіванки майбутнього і зменшити можливі негативні наслідки.

5. Запровадженню технологій стратегічного планування заважає існування культурних, когнітивних, управлінських, комунікаційних і компетентнісних бар'єрів. Щоб їх подолати, варто відмовитися від вироблення політики, прив'язаної до виборчого циклу та орієнтованої на одержання швидких і плинних вигід, і поєднати прогнозування з виробленням доказової політики.

## **Список використаної літератури**

1. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York : The free press, 1998. 407 p.

2. Getz G., Lee, J. Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*. 2011. Vol. 12 (6). P. 303-307.

3. Beer M. 6 Reasons Your Strategy Isn't Working. *Harvard Business Review*. 2020. June 22. URL: <https://hbr.org/2020/06/6-reasons-your-strategy-isnt-working>

4. Kraaijenbrink J. 20 Reasons Why Strategy Execution Fails. *Forbes*. 2019. Sep 10. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/09/10/20-reasons-why-strategy-execution-fails/?sh=213262431ebe>

5. Fischer W. A. The death of strategy: Strategy is dead! Or, is it tactics? *International Institute for Management Development*. December 2016. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/strategy/articles/the-death-of-strategy/>

6. Brandeis L. D. Scientific Management and the Railroads. New York : Engineering Magazine, 1911. 106 p.
7. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
8. Papers on the Science of Administration / ed. by L. Gulick, and L. Urwick. New York : Institute of Public Administration, 1937. 216 p.
9. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підруч. Київ : К. І. С., 2017. 982 с.
10. Колодій А. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування*. 2012. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3)
11. Governance without Government: Order and Change in World Politics / ed. by J. N. Rosenau, and E.-O. Czempiel. Cambridge : Cambridge University Press, 1992. 311 p.
12. From Government to Governance / ed. by R. Bellamy, and A. Palumbo. Farnham – Burlington : Ashgate, 2010. 536 p.
13. Peters G. B., Pierre J. Governance, accountability and democratic legitimacy. *Governance and Democracy. Comparing national, European and international experiences* / ed. by A. Benz, and J. Papandopoulos. London : Routledge, 2006. P. 29-43.
14. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, OECD/LEGAL/0406. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>
15. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. *OECD Public Governance Policy Papers*. 2020. No. 02. URL: <https://read.oecd.org/10.1787/f64fed2a-en?format=pdf>
16. Lowi T. J. Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review*. 1972. № 32 (4). P. 298-310.
17. Dye T. R. Policy Analysis: What government do, why they do it, and what difference it makes. Tuscaloosa : The University of Alabama Press, 1976. 122 p.
18. The Futures Toolkit: Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government. *The Government Office for Science*. November 2017. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf)
19. Riabtsev G. L. Policy analysis tools: stakeholder analysis techniques. *Modern strategies of sustainable development of the state and society in the context of global challenges* : Int. scientific conf., Wloclawek, Poland, August 2-3, 2023. Riga : Baltija Publishing, 2023. P. 24-29.
20. Voros J. A Generic Foresight Process Framework. *Foresight*. 2003. Vol. 5 (3). P. 10-21.

21. Voros J. The Futures Cone, use and history. *The Voroscope*. 2017. 24 Feb. URL: <https://thevoroscope.com/2017/02/24/the-futures-cone-use-and-history/>
  22. Slaughter R. A. Knowledge Creation, Futures Methodologies and the Integral Agenda. *Foresight*. 2001. Vol. 3 (5). P. 407-418.
  23. Conway M. An Overview of Foresight Methodologies. *Thinking Futures*. URL: <https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/An-Overview-of-Foresight-Methodologies1.pdf>
  24. Визначення рівня та оцінювання загроз енергетичній безпеці : зб. аналіт. доп. / [О. М. Суходоля, Г. Л. Рябцев, Ю. М. Харазішвілі та ін.]. Київ : НІСД, 2022. 160 с.
  25. ISO 31000. Risk management. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
  26. Risk assessment methodologies for critical infrastructure protection. Part II: A new approach. URL: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC96623/lbna27332enn.pdf>
  27. Raafat R. M., Chater N., Frith C. Herding in humans. *Trends in Cognitive Sciences*. 2009. Vol. 13 (10). P. 420-428.
  28. Futures Literacy. *UNESCO*. URL: <https://www.unesco.org/en/futures-literacy>
  29. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77 (6). P. 1121-1134.
- 

**Gennadii Riabtsev**

## **STRATEGIZING AND GOVERNANCE: TO KEEP UP WITH THE TREND**

*The purpose of the study is to determine the place of strategizing and its tools in public administration as a system in relation to the formation of new (public) governance. Based on the results of the study, the following conclusions were made:*

- 1. Scientific management arose due to the need to achieve common society goals, which required the division of functions and coordination of actions. With the complexity of the goals, it evolves towards greater consideration of the influence of the environment. This allows for strategizing.*
- 2. Strategizing is a process and technology by which the subject of administration influences the object in order to achieve common society goals, continuously taking into account changes in the environment. The prerequisite for the emergence of strategizing is the need to solve increasingly complex societal problems that arise as a result of integration processes in the information society.*

3. Strategizing arises for the same reasons as the new (public) governance, which narrows the functions of the state, some of which become the property of society, and leaves to the government goal-setting, coordination, guaranteeing national security and the rule of law.

4. Strategizing techniques (scenario forecasting, foresight, risk management), in contrast to planning techniques, which involve the mandatory determination of expected quantitative indicators, allow to narrow the field of uncertainty, minimize future shocks and reduce possible negative consequences.

5. Cultural, cognitive, managerial, communication and competence barriers prevent the implementation of strategizing techniques. In order to overcome these barriers, it is necessary to abandon policy-making tied to the election cycle and focused on obtaining quick benefits, and combine forecasting with evidence-based policy making.

**Keywords:** *strategizing, strategic management, public governance, new governance, evidence-based policy-making, scenario forecasting, foresight, risk management.*

---