



02.12.2023 р.) / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А. В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2023. 634 с.

3. Основа регіонального управління в Україні : підручник / авт.-упоряд.: В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В. М. Вакуленко, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2012. 576 с.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

5. Шевченко О. О., Коваленко М. М. Наближення публічного управління в Україні до європейських стандартів. *МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*. Том 28 (67). № 1 2017. С. 27–32. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/1\\_2017/7.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/1_2017/7.pdf).

**Геннадій РЯБЦЕВ,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор Києво-Могилянської школи врядування  
імені Андрія Мелешевича

Національного університету «Києво-Могилянська академія»,  
професор Академічного департаменту соціальних наук  
Європейського гуманітарного університету,  
м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ЗАПОРУКА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Стратегічне управління або стратегування – 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 [3, с. 31]. Стратегування виникло внаслідок еволюційного ускладнення цілей суспільного розвитку, оскільки швидкість змін, що відбувалися в середовищі, спочатку стала порівнюваною з реакцією суб'єкта управління, а потім почала випереджати її.

Відповідно до визначення, стратегування є застосовним за великої нестабільності й лише часткової прогнозованості змін. Фактично, стратегування – це вихід за традиційні межі заради досягнення спільних цілей. У цьому воно відповідає новому врядуванню [1], особливостями якого є позбавлення уряду можливості «правити» із залишенням йому функцій установлення цілей, організування й координування діяльності інших суб'єктів управління, забезпечення їх вертикальної й горизонтальної



взаємодії, замість надання розпоряджень «згори – донизу» за «владною вертикаллю».

Технології стратегування (сценарне прогнозування, форсайтинг, керування ризиком), на відміну від технологій оперативного й стратегічного планування (що передбачають обов'язкове визначення очікуваних кількісних показників), дозволяють звужити поле невизначеності, мінімізувати несподіванки майбутнього і зменшити можливі негативні наслідки [6, с. 249].

Утім, стратегування не відкидає можливості своїх еволюційних попередників – оперативного управління, оперативного та стратегічного планування – а перетворює їх на складники, об'єднані певними межами (табл. 1).

Таблиця 1 – Межі елементів стратегічного управління

	Оперативне управління	Оперативне планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Акцент	реактивність	передбачення	превентивність	творчість
Часові межі	зазвичай, до 1 місяця	від 3 місяців до 1 (3*) років	3...7 (10) років	від 10 років
Технології	управління наданням доручень	аналіз політики, нейтралізація короткочасних загроз	стратегічне планування, цільове програмування, GAP-аналіз	сценарне прогнозування, форсайтинг, керування ризиком
Джерело монетарного ресурсу	бюджетні розписи, бюджети участі	національні й місцеві бюджети	національні бюджети, міжнародне кредитування	фонди національного добробуту

\* У разі трирічного бюджетного планування

Удосконалено автором на основі праці [7].

Водночас, в Україні надається значно більше уваги управлінню наданням доручень, аніж усім іншим його складникам разом узятим. Держава не виробляє превентивну політику, лише реагує на зміни середовища (як правило, зі значною затримкою). Правове поле, функції й повноваження органів влади постійно змінюють, руйнуючи інституційну пам'ять та унеможлиблюючи реалізацію тривалої політики й програм. Відчувається нестача узгоджених дій і недостатнє координування діяльності. На оперативному рівні поради органам влади більше нагадують



перелік закликів до «реформування», «удосконалення», «поліпшення», «посилення» [4, с. 19]. На стратегічному – близько 590 концепцій, 150 стратегій і 775 державних програм не лише не узгоджені, але суперечать одна одній та/чи не мають оперативних планів виконання [5, с. 146]. Кожний керівник розпочинає діяльність на посаді із розроблення проєкта чергової невиконаної «стратегії», зазвичай базованої на довоєнних уявленнях про потреби, пріоритети і спроможності Української держави. Наслідками такого стану справ є зневіра громадян в правильності вибраного курсу й можливості здобути Перемогу над ворогом.

Щоб зламати негативну тенденцію до розпорошення наявних і доступних ресурсів та запровадити стратегування в Україні, потрібно:

- подолати низку бар'єрів: культурних (невиправдані очікування, що експерти здатні «передбачити майбутнє»), когнітивних (зокрема, «поведінку натовпу»), управлінських (відсутність інтересу в замовника політики та/чи зворотного зв'язку), комунікаційних (брак спільної мови в експертів), компетентнісних (обмежена «грамотність про майбутнє»);

- відмовитися від вироблення політики, прив'язаної до виборчого циклу та орієнтованої на отримання швидких і плінних вигід; від бажання одночасно робити все, «будуючи на століття», й розроблення планів на основі аналізу лише внутрішніх можливостей об'єктів управління;

- гарантувати дотримання повного циклу аналізу політики під час визначення концептуальних засад її вироблення, зокрема вибору найкращих варіантів та інструментів політики, координування дій і забезпечення підтримки владним рішенням;

- оновити перелік документів програмного й прогностичного спрямування, затвердити методику їх розроблення, привести їх ухвалення відповідно до можливостей бюджетів усіх рівнів;

- організувати розроблення та впровадження системи оцінювання та управління ризиком;

- подолати розрив між професіоналами й політиками [2], згідно з яким: некомпетентні схильні до переоцінки власних здібностей; некомпетентним не вдається розпізнати здібності компетентних; некомпетентні нездатні усвідомити свою некомпетентність.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. From Government to Governance / ed. by R. Bellamy, and A. Palumbo. Farnham. Burlington: Ashgate, 2010. 536 p.



2. 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.

3. Riabtsev G. L. Strategizing and governance: to keep up with the trend. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph* / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. P. 28–42.

4. Рябцев Г. Л. Запровадження повного циклу аналізу політики як передумова європейської та євроатлантичної інтеграції України. *Актуальні проблеми юридичної науки. Політико-правові передумови європейської та євроатлантичної інтеграції України* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 13 жов. 2023 р.). Хмельницький : Хмельницький ун-т упр. та права ім. Л. Юзькова, 2023. С. 18–20.

5. Рябцев Г. Л. Проблеми стратегічного управління в Україні і шляхи їхнього вирішення. *I Міжнар. наук.-практ. конф. Таврійського нац. ун-ту до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16-17 бер. 2023 р.). Львів – Торунь : Liha-Press, 2023. Ч. 2. С. 145–148. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-36>.

6. Рябцев Г. Л. Цифрові інструменти стратегічного управління. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : КНУ, 2024. С. 249–250. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>

7. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підруч. Київ : К. І. С., 2017. 982 с.