

*Чудик І.І., д.т.н., проф., І.-Ф.НТУНіГ, м. Івано-Франківськ,
ORCID: 0000-0002-7402-6962,*

*Дзвінчук Д.І., д.філос.н., проф., І.-Ф.НТУНіГ, м. Івано-Франківськ,
ORCID: 0000-0002-6391-3822,*

*Лопушинський І.П., д.держ.упр., проф., І.-Ф.НТУНіГ, м. Івано-Франківськ,
ORCID: 0000-0002-7460-7476,*

*Петренко В.П., д.е.н., проф., І.-Ф.НТУНіГ, м. Івано-Франківськ,
ORCID: 0000-0001-9354-8371*

*Chudyk I., rector of the Ivano-Frankivsk National Technical University of
the University of Oil and Gas, Doctor of Technical Sciences, professor, Ivano-
Frankivsk,*

*Dzvinchuk D., Director of the Institute of Humanitarian Training
and Public Administration Ivano-Frankivsk National Technical University of
Oil and Gas, doctor of philosophy, professor, Honored Worker of Education of
Ukraine, Ivano-Frankivsk,*

*Lopushynskiy I., Head of the Department of Public Management and Ad-
ministration Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, doc-
tor of science in public administration, professor, Honored Worker of Education
of Ukraine, Ivano-Frankivsk*

*Petrenko V., Professor of the Department of Public Management and Ad-
ministration Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, doc-
tor of economic sciences, professor, Ivano-Frankivsk*

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE FIELD OF PUBLIC ADMIN- ISTRATION

У статті розглядається стратегічний менеджмент як новітній підхід до управління в публічній галузі, який запозичено із практики ефективного менеджменту в приватному секторі; показано, що такий підхід є дієвим, про що свідчить державноуправлінська практика розвинених країн світу останнього десятиліття, і має особливу значущість для України в контексті тривалої російсько-української війни та повоєнної відбудови нашої держави; з'ясовано, що стратегічний менеджмент у сфері публічного управління є ключовим аспектом сучасної державної політики, спрямованим на ефективне досягнення цілей та

завдань державних інституцій; доведено, що стратегічний менеджмент у публічному управлінні є не просто набором знань і навичок із стратегічного мислення, без яких будь-який працівник не може результативно й ефективно виконувати доручені функції, а стає тим обов'язковим елементом, якому працівників варто навчати, постійно розвивати і мотивувати до активного застосування в процесі роботи.

Ключові слова: публічне управління, стратегія, види стратегій, стратегічний менеджмент, еволюція стратегічного менеджменту, стратегічне управління, групи стратегічного планування й управління, стратегічне лідерство, стратегічне мислення, управлінська інновація.

The article considers strategic management as a new approach to management in the public sector, which is borrowed from the practice of effective management in the private sector; it is shown that this approach is effective, as evidenced by the state management practice of the developed countries of the last decade, and is of particular significance for Ukraine in the context of the long Russian-Ukrainian war and the post-war reconstruction of our state; it is proven that strategic management in the field of public administration is a key aspect of modern state policy aimed at effective achievement of the goals and objectives of state institutions; it has been proven that strategic management in public administration is not just a set of knowledge and skills in strategic thinking, without which any employee cannot effectively and efficiently perform assigned functions, but becomes the mandatory element that employees should be trained, constantly developed and motivate to active use in the work process.

Keywords: public management, strategy, types of strategies, strategic management, evolution of strategic management, strategic management, strategic planning and management groups, strategic leadership, strategic thinking, managerial innovation.

Постановка проблеми. Майже 20 років тому в Сполучених Штатах Америки директор Інституту стратегічних досліджень Д. С. Ловлейдж (Douglas C. Lovelage) у вступному слові до монографії «Теорія стратегії для 21 століття: маленька книга для великої стратегії» проф. Г. Р. Джагера (Harry R. Yarger) констатував, що «слово «стратегія» в Америці пронизує всі наші розмови і засоби масової інформації» [10, с. v]. Можна стверджувати, що нині це слово має таке ж поширення і в системі публічного управління держави Україна. Однак, аналіз отриманого в Україні з початку 2000-х років досвіду впровадження технологій стратегічного управління й менеджменту в практику публічного управління та адміністрування господарськими комплексами регіонів та їх децентралізованих складників демонструє, що, за одночасної наявності за цією тематикою значної кількості навчальних підручників і посібників, більшість наукових розвідок знаходяться, головним чином, ще на етапі дослідження «ролі і значення» [11], «основ» [12], «передумов» [13] і «теоретичних аспектів» [14], а також пропозицій щодо потрібних і доцільних змін в їх практичному використанні [15, 16, 17, 18].

Зауважимо, однак, що Г. Р. Джаггер завершує свою вже названу вище працю ствердженням, що стратегічне управління вимагає «... сильного інтелекту, навчання впродовж життя, відданості професії і невразливого емо» [10, с. 75]. Це, своєю чергою, засвідчує потребу першочергового розвитку як у керівного, так і функціонального персоналу вітчизняної системи публічного управління та адміністрування здатності, готовності й уміння мислити і керувати стратегічно, а не працювати в традиційно постійному режимі «гасіння пожеж» [19].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиція використання в сучасному соціальному управлінні древнього, як сам світ, досвіду стратегічного управління військами має певну передісторію, що в контексті потрібних Україні трансформацій з удосконалення її системи публічного управління та адміністрування вимагає поглибленого аналізу і рекомендацій.

Якщо у сфері управління бізнес-утвореннями до корисності і доцільності використання засад стратегічного управління їх функціонування дійшли ще в середині ХХ століття А. Чендлер (Chandler, Alfred D., Jr. –1962) [1] і І. Ансоф (Ansoff, Igor – 1965) [2], то запровадженню стратегічного управління і менеджменту у сфері публічного управління та адміністрування ми завдячуємо Дж. Брайсону (Bryson J.), Р. Фріману (Freeman R.) і В. Рерінгу (Roering, W.), які звернулися до стратегічного планування та управління в публічному секторі аж 1986 року [3]. Дальшому розвитку альтернативних і комплементарних теорій стратегічного управління і менеджменту у сфері публічного врядування у західних школах посприяли дослідження П. Нута (Paul C. Nutt) і Р. Бекоффа (Robert W. Baskoff) [4, 5], Д. Тіссі (David J. Teece) [6] та ін. В Україні поширення теорії і практики стратегічного управління і менеджменту в публічній сфері було започатковано також наприкінці 1990-х років. Так, 1998 р. авторами монографії «Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном» було рекомендовано органам управління регіоном «... розпочати інтенсивне впровадження в практику власної роботи процеси маркетинг-планування, стратегічного планування < ... > на рівні територіальних органів управління, населених пунктів, галузей господарства і конкретних підприємств» [7, с. 165], що стало добрим підґрунтям для наступного впровадження кращих зразків технології стратегічного управління на регіональному рівні [для прикладу, 8, 9].

Постановка завдання. Зважаючи на викладене вище, завдання статті полягає в обґрунтуванні напрямку і моделі радикального вдосконалення вже набутого керівниками і функціонерами органів публічного управління регіонального рівня практичного досвіду стратегічного управління і менеджменту через оволодіння інноваційними прийомами стратегічного мислення.

Виклад основного матеріалу. Погоджуючись із загальноприйнятою думкою, що основою публічного стратегічного управління і менеджменту, як і в інших сферах людської активності, постає стратегічне мислення, варто звернути увагу на той факт, що більшість вітчизняних дослідників і авторів-популяризаторів його теоретичних основ використовують уже відомі із західних публікацій рекомендації бізнес-орієнтованого стратегічного мислення. При цьому, для прикладу, під ним традиційно розуміють «... застосування навичок критичного мислення для вирішення складних проблем і планування майбутнього» [для прикладу, 19]. Саме тут і виникає питання, а чому саме «критичного», а не «системного» [20] або «критично-системного» [21], «інтегративного» [22] або «наукового» [23], «конвергентного» або «дивергентного» [24], «креативного» [25] чи «проектного» [26] та ін. мислення?

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

Оскільки ж наведене вище твердження проф. Г. Р. Джагера про те, що стратегічне управління вимагає «сильного інтелекту» і «навчання впродовж життя» не викликає сумніву, то виглядає цілком доцільним, для прикладу, поставити запитання про навчання керівників і функціонерів системи публічного управління таким інноваційним прийомом і навичкам стратегічного мислення, які б сприяли використанню всіх можливостей людського мозку. При цьому, до переліку прийомів стратегічного мислення слід віднести всі без винятку відомі нині приклади видів мислення, що придумала і якими може оволодіти людина.

Як приклад такого підходу до формування мислення персоналу системи, можна навести запропоновану в [27] модель множинного або т. зв. міх-мислення у вигляді комбінації конвергентного, дивергентного і латерального варіантів інтелектуальної активності особи та пропозицій щодо їх формування шляхом навчання. Доповнивши цю модель множиною названих вище видів, прийомів і технологій мислення, отримаємо цілий арсенал інтелектуального інструментарію, що потенційно здатний забезпечити процес справжнього стратегічного мислення.

Однак, навчання персоналу системи публічного управління й менеджменту за моделлю «множинного мислення», до якої буде включено відібрані названі вище види, потрібно будувати не просто на вже добре обґрунтованій ідеології стратегічного мислення, як це традиційно і цілком правильно пропонується сьогодні навчальними програмами багатьох вітчизняних і закордонних суб'єктів навчального і консультативного бізнесу [для прикладу,

28, 29, 30, 31, 32], а на основі доповнення цієї ідеології компетенціями і навичками спеціально відібраних і розвинутих видів мислення. Тут варто звернути увагу на той факт, що навіть у багатьох із цих програм у тому чи іншому вигляді вже наявні спроби комбінування різних видів мислення. Так, у публікації [32] ідеться про «сильні навички аналітичного мислення», про «критичне мислення» і «когнітивну гнучкість» як можливість «змінювати мислення», у програмі [28] одночасно розглядаються «кращі практики з розвитку стратегічного, критичного та креативного мислення», а в публікації [31] в межах стратегічного мислення рекомендують розвивати ще й «аналітичне», «системне» і «нестандартне».

Таким чином, стає очевидним, що можливість радикального вдосконалення стратегічного мислення працівників органів публічного управління може бути створена шляхом включення до процесу стратегічного мислення спеціальних видів мислення як підпроцесів. Тоді інноваційна модель стратегічного або множинного мислення, що концентрує й використовує всі наявні види активного мислення (аналітичне, дивергентне, конвергентне, креативне, критичне, наукове, системне та ін.) і яка зобов'язує працівників до оволодіння відповідними знаннями і вміннями їх використовувати, матиме вигляд, наведений на рис. 1.

Тільки в цьому разі мислення працівника можна вважати насправді стратегічним, оскільки саме поєднання різних видів інтелектуальної активності дозволить усебічно аналізувати, обґрунтовувати, генерувати й ухвалювати правильні рішення.



Рис. 1 Графічна інтерпретація рекомендованої моделі стратегічного (множинного) мислення особи

Оскільки в основі генерування правильних і якісних управлінських рішень лежить мислення, стратегічний менеджмент у публічному управлінні є не просто набором знань і навичок із стратегічного мислення, без яких будь-який працівник не може результативно й ефективно виконувати доручені функції, а стає тим обов'язковим елементом, якому працівників варто навчати, постійно розвивати і мотивувати до активного застосування в процесі роботи.

При цьому, цілком очевидно, що здатність до стратегічного мислення і, особливо, до кожного із його окремих складників у людей є різною. У результаті цього кожній людині є і буде притаманним набір мисленнєвих підпроцесів, частина яких буде домінантними, а інші – субдомінантними. Ось чому сучасні рекомендації щодо організації процесів стратегування суб'єктів публічного управління й менеджменту вимагають обов'язкового створення груп стратегічного планування й управління, учасники яких будуть володіти найрізноманітнішими наборами видів мислення, завдяки чому ухвалені кінцеві рішення ставатимуть результатом збалансованого і продуманого консенсусу.

Недаремно в інтерв'ю авторів книги «Мислення третього тисячоліття: створення сенсу у світі нісенітниць», а також ідеї терміна «наукового мислення» Р. МакКоуна (Rob MacCoun) і С. Перлмуттера (Saul Perlmutter) було озвучено думку Р. МакКоуна, що «... якщо ми хочемо вдосконалити своє мислення та віднайти кращі рішення, нам потрібно створювати групи, у яких є розбіжності», і С. Перлмуттера «... наукові досягнення було зроблено людьми, які, будучи не згодні один з одним, працювали разом з тим, щоб відточити мислення один одного» [33].

Однак, удосконалення моделі стратегічного мислення виключно працівників системи є тільки частковим вирішенням проблеми стратегічного менеджменту в публічному управлінні. Не менш важливим завданням з удосконалення стратегічного управління розвитком держави, її регіональних і територіальних складників слід уважати налагодження інтелектуальної взаємодії представників усіх ключових учасників життєдіяльності країни шляхом їхнього включення до цього процесу на всіх ієрархічних макро-, мезо-, мікро- і нанорівнях, як це було запропоновано в [18].

Оскільки ж пошук і віднаходження «найкращих рішень» вимагає існування або створення «груп, у яких є розбіжності», то зауважимо, що три головні складники національної економіки, розбіжності між якими існують завдяки природі ринкової економіки, подані просторовою моделлю конкурентного економічного середовища, у якій сформовано поверхню можливості корисності для сторін-учасниць [34]. Очевидно, що рішення про цілі й умови функціонування національної економіки (політика, закони, норми, правила і порядки) ухвалюються державною владою (Д), рішення

щодо виробництва продукції, товарів і послуг ухвалюються множиною їх виробників – суб’єктів господарської діяльності (юридичними та фізичними особами всіх форм власності, масштабів і сфер ділової активності) (В), а рішення купувати/не купувати і споживати/не споживати все вироблене державою і бізнесом ухвалюється множиною потенційних споживачів – суспільством (С).

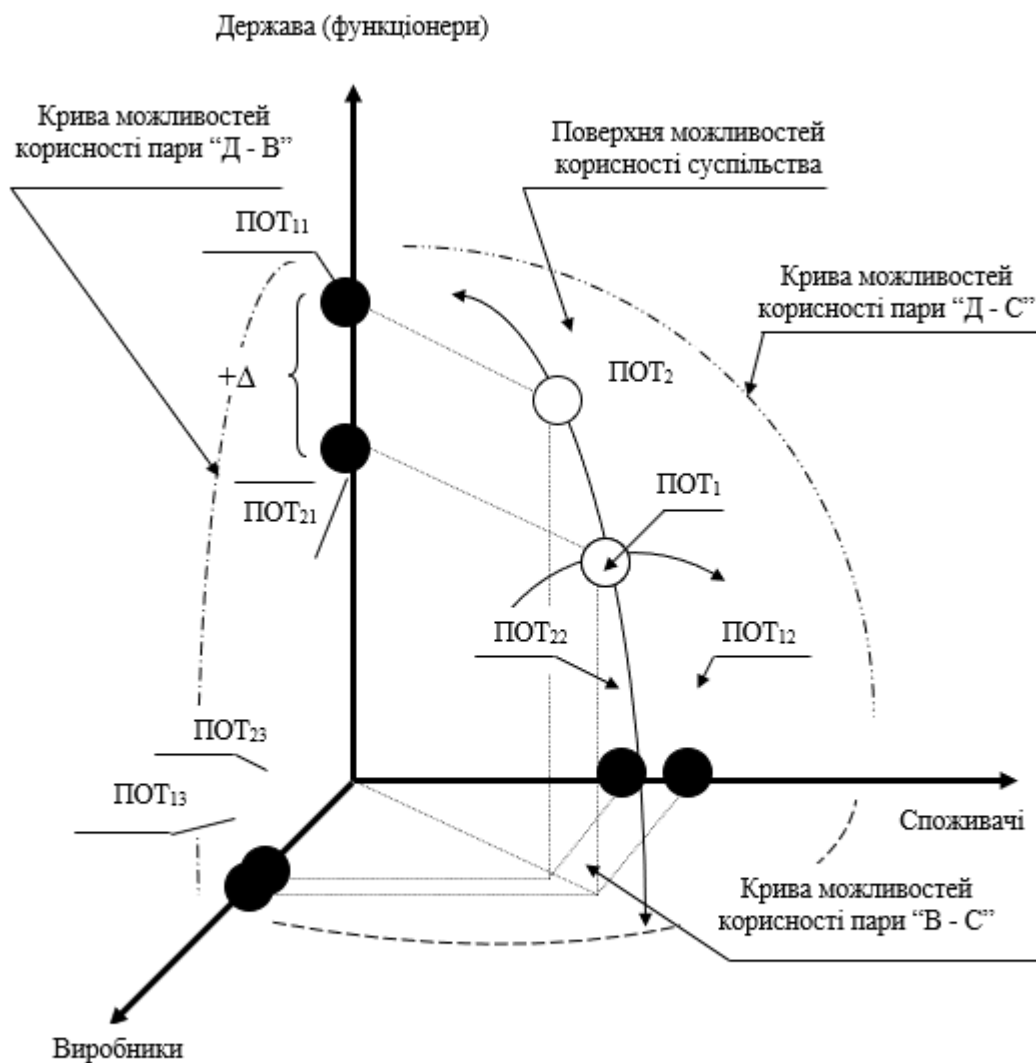


Рис. 2 Поверхня можливостей корисності суспільства і позиціонування парето-оптимальної точки, якій відповідає максимальний рівень добробуту суспільства (Дж. [34])

При цьому, взаємодія трьох сторін (Д, В і С) ринкових відносин відбувається за умов, коли кожна із них не може наростити власну користь (+Δ) від взаємин з іншими інакше, як за рахунок зменшення корисності (–Δ), коли зростання корисності по координаті будь-якої із сторін зумовлює адекватне зменшення корисності для двох інших тощо. Тобто, будь-які самостійні дії однієї групи із забезпечення власних інтересів без урахування інтересів і

можливої реакції учасників інших груп, неминуче обертаються для суспільства загальними втратами ефективності і корисності.

Саме тому тільки спільне стратегічне мислення всіх учасників процесу є здатним обґрунтовано вибудувати стратегію спільного пошуку, визначення й управління досягненням т. зв. парето-оптимальної точки ПОТ₁, у якій рівень економічних, соціальних та ін. результатів буде влаштовувати і державу, і бізнес, і суспільство загалом, а будь-які відхилення цього оптимуму будуть відразу виявляти джерела спроб порушення і можливі наслідки для суспільства.

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

Для цього потрібно й достатньо поширити запропоновану модель стратегічного мислення і модель управління парето-ефективною взаємодією персоналу системи публічного управління з усіма учасниками національної економіки, що дозволить об'єднати інтелектуально-ресурсний потенціал усіх категорій населення країни «... в єдиний громадський інтерес та волю, вищі від суми інтересів та волі окремих індивідуумів чи навіть їхніх груп, забезпечить єднання держави й суспільства на шляху ефективного економічного розвитку» [34].

Саме таким чином можна уникнути т. зв. «... систематичних моделей відхилення від раціонального мислення» і «пасток стратегування», що в дослідженні [35] проф. Л. С. Шевченко було цілком обґрунтовано названо як головні причини неефективних рішень стратегічного менеджменту в бізнесі, проте є навіть більш властивими його публічному варіанту. Рекомендовані в її праці такі доцільні рекомендації і дії з уникнення помилок і пасток, як «колективне ухвалення рішень», «напрацювання альтернативних рішень», «дотримання методів ухвалення рішень» і «формування культури стратегічного управління з елементами навчання» є цілком прийнятними технологіями та інструментами формування в системі публічного управління держави Україна нової культури «стратегічного мислення», а значить – управління та менеджменту, оскільки запропонована модель стратегічного мислення, диференціюючи структуру стратегічного мислення на окремі підпроцеси з притаманними окремим особистостям, їхнім групам, організаційним утворенням і, зрештою, державі з панівними мисленнєвими

складниками, може і повинна, за умов їхньої спільної участі в пошуках парето-оптимальної взаємодії в досягненні спільного добробуту, стати корисною управлінською інновацією, оскільки є орієнтованою на обов'язкову реалізацію процесу стратегування не окремою особистістю, а групами учасників, на існування в членів різних груп альтернативних мисленнєвих домінант, і, що найголовніше, на їхню спільну роботу над «відточенням мислення один одного».

Висновки. Таким чином, тривалу дискусія про те, що стратегічне мислення є або мистецтвом інтуїтивного, творчого і дивергентного мислення, або процесом виключно раціональним, аналітичним і конвергентним, або їх комбінацією [36], ми можемо завершити висновком про те, що сучасне стратегічне мислення є нічим іншим, як комбінацією притаманного будь-якій особі переліку домінантних і субдомінантних видів мислення, що в процесі публічного стратегічного менеджменту повинні використовуватися залежно від поставлених проблем.

Умовою поширення запропонованої моделі є навчання майбутніх і перенавчання через систему підвищення кваліфікації армії чинних працівників системи публічного управління та адміністрування оновленому стратегічному мисленню з використанням всієї палітри можливих видів мислення як основи публічного стратегічного менеджменту. При цьому, варто зазначити, що на запитання, задане в дослідженні проф. Дж. Ледтка (Jeanne M. Liedtka) «Чи можна навчити стратегічному мисленню?» [37] вичерпною відповіддю потрібно вважати факт того, що в Об'єднаному університеті спеціальних операцій США цей предмет вивчають з метою «...визначення потреб майбутнього розвитку спільноти і кращого прищеплення її членам стратегічного мислення» [38, с. 1]. Саме тому для спільноти майбутніх і чинних працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування України всіх рівнів оволодіння знаннями і навичками стратегічного мислення як основи якісного стратегічного менеджменту є рекомендованим, потрібним і особливо необхідним як у час російсько-українського воєнного протистояння, так і в час повоєнного відновлення національного господарства і постраждалих від агресії територій.

Дальші дослідження запропонованої моделі в межах лабораторії «LIDER» Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу [39] потрібно сконцентрувати на поглиблених дослідженнях можливостей і потенціалу стратегічного мислення як множини окремих мисленнєвих субпроцесів, пошуку тестових інструментів для їх виявлення й оцінки, виконання їх апробації і експериментальних досліджень, а також розробленні і апробації навчальної програми та її методичного забезпечення для наступного впровадження в навчальний процес.

Список використаних джерел:

1. Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The M. I. T. PRESS. Massachusetts Institute of Technology. 1962. 463 pp. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/8/mode/2up?view=theater.
2. Ansoff, Igor. *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill, New York, 1965. 241 pp.
3. Bryson J., Freeman R., Roering, W. Strategic planning in the public sector: Approaches and directions. *In B. Checkoway (Ed.), Strategic perspectives on planning practice*. Lexington, MA: Lexington Books. 1986. P. 65–85.
4. Nutt R., Backoff R. A strategic management process for public & third sector organizations. *American Journal of Planning*. 1987. Vol. 53(1). P. 44–57.
5. Paul C. Nutt, Robert W. Backoff. *The strategic management of the public and third sector organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco. CA: : Jossey-Bass Publishers, 1992. 486 pp.
6. David J. Teece. *Strategy, Technology, and Public Policy*. Edward Edgar, 1998. 837 pp.
7. Петренко В. П., Данилюк М. О., Попадюк А. В., Манів З. О. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном. Івано-Франківськ, 1998, 243 с.
8. Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. Стратегічний розвиток адміністративних одиниць. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації*. Ін-т регіональних досліджень НАН України. Львів: 2008. Випуск 2 (70). С. 145-159.
9. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В. В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). *Регіональна економіка*. 2016. №1. С. 22 – 31.
10. Harry R. Yarger, 2006, *Strategic Theory for the 21st Century: The little book on big strategy*. Strategic Studies Institute, U.S. War College, Carlisle, PA, 99 p. URL: <https://www.files.ethz.ch/isn/20753/Strategic%20Theory%20for%20the%2021st%20Century.pdf>.
11. Бережний Я. Роль і значення стратегічного планування в системі децентралізованого державного управління. *Суспільна політика та стратегічний менеджмент*. 2008. №1. С. 59-67.
12. Лецишин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. №4 (24). С. 49–54.
13. Сельський А. А. Передумови організації стратегічної діяльності у державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №10. 139-142. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/33.pdf.
14. Васільєва Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного планування в

органах державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 3 (34), 2022. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/4.pdf>.

15. Касич А. О., Харченко Т. О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16–18. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3693&i=3>.

16. Пастух К. В. Стратегічне управління регіональним економічним розвитком у сфері публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020, вип. 2(45). 127-134.

17. Дзвінчук Д. І., Гладій В. І., Попович В. В., Петренко В. П. Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023, №20. 398-422. DOI: 10.34132/pard2023.20.06; URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/362/333>.

18. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Кісь С. Я., Петренко В. П. Модель співпраці публічної влади і людських ресурсів в процесах стратегування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 41. 128-136. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.17>.

19. Drew Finley. (2023). Strategic Thinking in Public Leadership: How to Think Beyond “Putting Out Fires”. *fountainworks*. September 21. URL: <https://www.fountainworks.com/2023/09/strategic-thinking-in-public-leadership-how-to-think-beyond-putting-out-fires/>.

20. Garrity E. J. (2018). Using systems thinking to understand and enlarge mental models: helping the transition to a sustainable world. *Systems*, 6, pp. 15-31.

21. Jackson, M. C. (2003). The Origins and Nature of Critical Systems Thinking, in G. Midgley (ed.), *Systems Thinking V4*, Sage Publications London, pp. 77-92.

22. Martin, R.L. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston: Harvard Business School Press. p. 6.

23. Saul Perlmutter, John Campbell, Robert MacCoun. *Third Millennium Thinking: Creating Sense in a World of Nonsense*. Little, Brown, 2024. 320 p.

24. Razumnikova, O. M. (2013). Divergent Versus Convergent Thinking. In: Carayannis, E.G. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_362.

25. Barron F. Putting creativity to work In: Sternberg R., Tardif T. (eds.). *The nature of creativity*. Cambridge : Cambridge Press, 1988. Pp. 76-98.

26. Lorenzo Allio. (2014). *Design Thinking for Public Service Excellence*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. 29 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_Design%20Thinking.pdf

27. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. (16), 383-406. <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>.

28. Бортник А. Проектний семінар-тренінг «Стратегія та стратегічне мислення керівника: від ідеї до реалізації». *Krok Business School*. URL: <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/strategichnii-menedzhment/>.
29. Крючков А. Стратегічне мислення. Прийняття та реалізація стратегічних рішень в умовах невизначеності та складності. *Київська школа державного управління*. URL: <https://kspa.com.ua/strategichne-myslennya-prujnyattyu-ta-realizacziya-strategichnyh-rishen-v-umovah-nevyznachenosti-ta-skladnosti/>
30. Сліпченко С. Коли і як розвивати стратегічне мислення в компанії. *NRG*. URL: <https://newrealgoal.com.ua/strategicheskoe-myshlenie-3-2.html>
31. Немчинський С. Як стратегічне мислення допомагає розв'язувати проблеми та ухвалювати рішення? *Foxminded*. 19.06.2024. URL: <https://foxminded.ua/strategichne-myslennia/#>
32. Astrid Tran. Develop Strategic Thinking Skills. 12 Tips for Successful Leadership in 2024. *AhaSlides*. 22 April, 2024. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/strategic-thinking-skills/>
33. Robert MacCoun, Saul Perlmutter, Stephanie d'Arc Taylor. Author Talks: How scientific thinking can help us tackle our toughest societal problems. McKinsey & Company. May 29, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-how-scientific-thinking-can-help-us-tackle-our-toughest-societal-problems>
34. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. - №4. – С. 71-76.
35. Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 55–77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.
36. O'Shannassy, T. Strategic thinking: a continuum of views and conceptualization. *MIT Business University*. 08 October, 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/239792478_Strategic_Thinking_A_Continuum_of_Views_and_Conceptualisation.
37. Liedtka, J. M. (1998), Strategic thinking: can it be taught?, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.
38. Harry R. Yarger. (2007). Educating for Strategic Thinking in the SOF Community: Considerations and a Proposal. *Joint Special Operations University*. The JSOU Press Hurlburt Field, Florida. 39 p. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA495549.pdf>
39. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Орлів М. С., Петренко В. П. Лабораторія «LIDER»: синтез науки, дизайнерського мислення та інновацій в публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34(73). №6. С. 19-25.

References

1. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. The M. I. T. PRESS. Massachusetts Institute of Technology. 1962. 463 pp. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/8/mode/2up?view=theater
2. Ansoff, Igor. Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill, New York, 1965. 241 pp.
3. Bryson J., Freeman R., Roering, W. Strategic planning in the public sector: Approaches and directions. In B. Checkoway (Ed.), Strategic perspectives on planning practice. Lexington, MA: Lexington Books. 1986. P. 65–85.
4. Nutt R., Backoff R. A strategic management process for public & third sector organizations. American Journal of Planning. 1987. Vol. 53(1). P. 44–57.
5. Paul C. Nutt, Robert W. Backoff. The strategic management of the public and third sector organizations: A Handbook for Leaders. San Francisco. CA: : Jossey-Bass Publishers, 1992. 486 pp.
6. David J. Teece. Strategy, Technology, and Public Policy. Edward Edgar, 1998. 837 pp.
7. Petrenko V. P., Danyliuk M. O., Popadiuk A. V., Maniv Z. O. Liberalizatsiia ekonomiky i problemy upravlinnia rehionom. Ivano-Frankivsk, 1998, 243 s.
8. Prokopenko O. Yu., Petrenko V. P. Stratehichni rozvytok administratyvnykh odynts. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. Stratehii rozvytku rehioniv: metodolohiia rozrobky, mekhanizmy realizatsii. In-t rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy. Lviv: 2008. Vypusk 2 (70). S. 145-159.
9. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Popovych V. V. Analiz dosvidu stratehichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu (na prykladi Ivano-Frankivskoi oblasti). Rehionalna ekonomika. 2016. №1. S. 22 – 31.
10. Harry R. Yarger, 2006, Strategic Theory for the 21st Century: The little book on big strategy. Strategic Studies Institute, U.S. War College, Carlisle, PA, 99 p. URL: <https://www.files.ethz.ch/isn/20753/Strategic%20Theory%20for%20the%2021st%20Century.pdf>
11. Berezhnyi Ya. Rol i znachennia stratehichnoho planuvannia v systemi detsentralizovanoho derzhavnoho upravlinnia. Suspilna polityka ta stratehichniy menedzhment. 2008. №1. S. 59–67.
12. Leshchyshyn R. Administratyvno-pravovi osnovy stratehichnoho planuvannia u derzhavnomu sektori. Aktualni problemy pravoznavstva. 2020. №4 (24). S. 49–54.
13. Selskyi A. A. Peredumovy orhanizatsii stratehichnoi diialnosti u derzhavnomu upravlinni. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2013. №10. 139-142. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/33.pdf
14. Vasilieva L. M. Teoretychni aspekty stratehichnoho planuvannia v orhanakh derzhavnoi vlady. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, № 3

(34), 2022. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/4.pdf>

15. Kasych A. O., Kharchenko T. O. Stratehichnyi menedzhment subiektiv publichnoi sfery. *Ekonomika ta derzhava*. 2017. № 2. S. 16–18. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3693&i=3>

16. Pastukh K. V. Stratehichne upravlinnia rehionalnym ekonomichnym rozvytkom u sferi publichnoho upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 2020, vyp. 2(45). 127-134.

17. Dzvinchuk D. I., Hladii V. I., Popovych V. V., Petrenko V. P. Pro dotsilni zminy v upravlinni stratehichnym rozvytkom rehioniv Ukrainy v umovakh viiny (na prykladi Ivano-Frankivskoi oblasti). *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 2023, №20. 398-422. DOI: 10.34132/pard2023.20.06; URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/362/333>

18. Chudyk I. I., Dzvinchuk D. I., Kis S. Ya., Petrenko V. P. Model spivpratsi publichnoi vlady i liudskykh resursiv v protsesakh stratehuvannia. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2024. № 41. 128-136. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.17>

19. Drew Finley. (2023). *Strategic Thinking in Public Leadership: How to Think Beyond “Putting Out Fires”*. fountainworks. September 21. URL: <https://www.fountainworks.com/2023/09/strategic-thinking-in-public-leadership-how-to-think-beyond-putting-out-fires/>

20. Garrity E. J. (2018). Using systems thinking to understand and enlarge mental models: helping the transition to a sustainable world. *Systems*, 6, pp. 15-31.

21. Jackson, M. C. (2003). The Origins and Nature of Critical Systems Thinking, in G. Midgley (ed.), *Systems Thinking V4*, Sage Publications London, pp. 77-92.

22. Martin, R.L. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston: Harvard Business School Press. p. 6.

23. Saul Perlmutter, John Campbell, Robert MacCoun. *Third Millennium Thinking: Creating Sense in a World of Nonsense*. Little, Brown, 2024. 320 p.

24. Razumnikova, O. M. (2013). Divergent Versus Convergent Thinking. In: Carayannis, E.G. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_362.

25. Barron F. Putting creativity to work In: Sternberg R., Tardif T. (eds.). *The nature of creativity*. Cambridge : Cambridge Press, 1988. Pp. 76-98.

26. Lorenzo Allio. (2014). *Design Thinking for Public Service Excellence*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. 29 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_Design%20Thinking.pdf

27. Dzvinchuk D., Baran M., Petrenko V., Khamchuk H. Shchodo problemy pryvablennia i utrymannia talantiv u systemi publichnoho upravlinnia ta administruvannia. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 2022. (16), 383-406. <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>

28. Bortnyk A. Proektnyi seminar-treninh «Stratehiia ta stratehichne

myslennia kerivnyka: vid idei do realizatsii». Krok Business School. URL: <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/strategichnii-menedzhment/>

29. Kriuchkov A. Stratehichne myslennia. Pryiniattia ta realizatsiia stratehichnykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta skladnosti. Kyivska shkola derzhavnoho upravlinnia. URL: <https://kspa.com.ua/strategichne-myslennya-pryjnyattya-ta-realizacziya-strategichnyh-rishen-v-umovah-nevyznachenosti-ta-skladnosti/>

30. Slipchenko S. Koly i yak rozvyvaty stratehichne myslennia v kompanii. NRG. URL: <https://newrealgoal.com.ua/strategicheskoe-myshlenie-3-2.html>

31. Nemchynskyi S. Yak stratehichne myslennia dopomahaie rozviazuvaty problemy ta ukhvaliuvaty rishennia? Foxminded. 19.06.2024. URL: <https://foxminded.ua/stratehichne-myslennia/#>

32. Astrid Tran. Develop Strategic Thinking Skills. 12 Tips for Successful Leadership in 2024. AhaSlides. 22 Aprill, 2024. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/strategic-thinking-skills/>

33. Robert MacCoun, Saul Perlmutter, Stephanie d'Arc Taylor. Author Talks: How scientific thinking can help us tackle our toughest societal problems. McKinsey & Company. May 29, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-how-scientific-thinking-can-help-us-tackle-our-toughest-societal-problems>

34. Petrenko V. P. Do vyznachennia shliakhiv optymizatsii stosunkiv derzhavy, vyrobnykiv i spozhyvachiv z vykorystanniam zakonomirnostei pareto-efektyvnoho rynku / V. P. Petrenko // Naukovyi visnyk IFNTUNH. – 2002 r. - №4. – S. 71-76.

35. Shevchenko L. S. Stratehichni upravlinski rishennia: yak ne prypustytysia pomylok i ne potrapyty v pastku. Ekonomichna teoriia ta pravo. 2024. № 1 (56). S. 55–77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.

36. O'Shannassy, T. Strategic thinking: a continuum of views and conceptualization. RMIT Business University. 08 October, 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/239792478_Strategic_Thinking_A_Continuum_of_Views_and_Conceptualisation

37. Liedtka, J. M. (1998), Strategic thinking: can it be taught?, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.

38. Harry R. Yarger. (2007). Educating for Strategic Thinking in the SOF Community: Considerations and a Proposal. Joint Special Operations University. The JSOU Press Hurlburt Field, Florida. 39 p. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA495549.pdf>.

39. Dzvinchuk D. I., Lopushynskyi I. P., Orliv M. S., Petrenko V. P. Laboratoriia «LIDER»: syntezy nauky, dyzainerskoho myslennia ta innovatsii v publichnomu upravlinni. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia. 2023. T. 34(73). №6. S. 19-25.