

УДК 35.088.6:378.091.214:005.21

Андрєв Сергій

ORCID ID 0000-0002-8231-8105

e-mail: andreyev.doc@gmail.com

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА МАГІСТЕРСЬКИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-205-222](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-205-222)

**Анотація.** Досліджено актуальне питання щодо наявності у магістерських програмах українських закладів вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої компоненти – «Стратегічне управління». Розглянуто визначення термінів «стратегічне планування», «стратегічне планування в державному управлінні», «стратегічне управління», наведених у словниках та інших енциклопедичних джерелах. Проведений аналіз наукового доробку вчених щодо дослідження стратегічних аспектів державного управління дав змогу зробити висновок про те, що «стратегічне управління державою» або «державне стратегічне управління» як міждисциплінарний напрям на системно-методологічному рівні не повністю опрацьовано. Досліджено 15 університетських магістерських програм з публічного управління та адміністрування, внаслідок чого встановлено, що більшість цих програм (60%) містить обов'язкову дисципліну «Стратегічне управління» або її аналог. У деякі магістерські програми навіть входять додаткові фахові компетенції та/або додаткові програмні результати навчання зі стратегічного управління. З'ясовано, що змістові модулі дисципліни «Стратегічне управління» зазвичай не містять питань стратегічного державного управління та обмежено використовують термінологічний апарат теорії державного управління. Практика формування закладами вищої освіти магістерських програм із зазначеної спеціальності підтверджує те, що навчальна дисципліна «Стратегічне управління» є невід'ємною складовою цих програм. Законодавство з питань державної служби України та наукові джерела з теорії державного управління, державного стратегічного планування також вказують на обов'язковість компетенцій зі стратегічного управління у державних службовців. Доведено, що Стандарт вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня не створює належних умов щодо підготовки кваліфікованих управлінських кадрів для органів державної влади України, компетентних у питаннях державного стратегічного планування та державного стратегічного управління. Обґрунтовано пропозицію щодо необхідності відновлення в установленому порядку галузі знань «Державне

управління», яка мусить включати «Державне управління», «Антикризове державне управління», «Стратегічне державне управління» та інші спеціальності, за якими необхідна підготовка управлінських кадрів для повоєнної відбудови України.

**Ключові слова:** вища освіта, державна служба, державне стратегічне планування, державне стратегічне управління, державне управління, магістерські освітні програми, професійна компетентність, професійне навчання, публічна служба, публічне управління та адміністрування, спеціальні (фахові) компетенції, стратегічне планування, стратегічне управління.

***Стратегічна некомпетентність –  
частий супутник тактичного генія***  
**Едвард Люттвак**

**Постановка проблеми.** Вирішення комплексу складних проблем з відновлення повоєнної України можна успішно досягти лише у довгостроковій перспективі, що зумовлює потребу в новій, антикризовій, стратегії державного управління.

Розроблення цієї стратегії потребуватиме консолідації зусиль науковців і практиків різних галузей, а її подальша реалізація – наявності не тільки великого обсягу фінансових та інших ресурсів, а й кваліфікованих управлінських кадрів органів державної влади (далі – ОДВ), органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), інших організацій публічної сфери, компетентних у багатьох аспектах державного управління і стратегічного планування.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки на офіційному рівні констатовано низку недоліків системи професійного навчання державних службовців, як те, наприклад, що вона не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління, зміст професійного навчання державних службовців не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні [1, розд. II, III]. Водночас у згаданому нормативному акті стратегічного характеру показано певні проблеми у сфері державного стратегічного планування та визнано, що їхнє розв'язання можливе, зокрема, шляхом розвитку компетенцій державних службовців у цій царині [1, розд. III].

Системні зміни у професійній підготовці

державно-управлінських кадрів, що сталися в Україні протягом останніх років (2015–2022 роки), а також безпрецедентні кризові соціальні, медико-біологічні, військово-політичні та інші події не могли не позначитися на змісті та якості професійної підготовки фахівців зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (далі – ПУА) щодо освітньої складової стратегічного управління.

Ці обставини спонукали до проведення дослідження актуального питання – щодо наявності у магістерських програмах з ПУА українських закладів вищої освіти (далі – ЗВО) стратегічного управління як освітньої компоненти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У формування теоретико-методологічних засад стратегічного управління вагомий внесок зробили зарубіжні фахівці з військової стратегії – К. Клаузевіц, Б. Ліддел Гарт, Н. Макіавеллі, Сунь-Цзи та інші, зі стратегічного менеджменту – І. Ансофф, Ч. Барнард, Дж. Брайсон, Б. Крозбі, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер та інші, а також із аналізу політики – М. Браун, Д. Веймер, Е. Вайнінг, В. Дан, Л. Пал та інші.

Широко відомі праці згаданих іноземних експертів послугували основою для започаткування та розвитку в Україні стратегічного управління, а згодом державного стратегічного планування, чим активно займалися українські вчені, більшість яких свого часу працювала у системі Національної академії державного управління при Президентові України (далі – НАДУ): В. Бакуменко, О. Берданова, В. Вакуленко, О. Валевський, О. Євмешкіна, О. Кілієвич, В. Князев, С. Кравченко, В. Мамонова, В. Тертичка, Ю. Шаров та інші.

З відповідної тематики фундаментальне значення, на нашу думку, мають праці: «Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики» (2000 р.) [2], «Державна політика: аналіз та здійснення в Україні» (2002 р.) [3], «Запровадження стратегічного планування в Україні» (2004 р.) [4], «Теоретичні та методологічні проблеми розробки і реалізації управлінських стратегій» (2008 р.) [5].

Серед останніх досліджень у галузі стратегічного управління та державного стратегічного планування варто

сфокусувати увагу на монографіях О. Євмешкіної «Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні» (2017 р.) [6] та С. Романюка «Теорія та практика стратегічного управління» (2019 р.) [7], оскільки вони разом з основними навчальними джерелами [8–9] є базисом для подальшого розвитку стратегічного управління як освітньої складової магістерських програм з ПУА.

Питання стратегічного планування у сферах національної безпеки, а також стратегічні пріоритети розвитку України висвітлювались у працях В. Горбуліна [10], А. Качинського [10], А. Семенченка [11] та інших.

Важливе значення для формування та розуміння термінологічної системи галузі науки «Державне управління» та галузі знань 28 ПУА, зокрема в частині стратегічного управління, мають енциклопедичні видання та словники, підготовлені та видані у НАДУ впродовж 2004–2018 рр. [12–16].

Із проблематики розроблення та реалізації державної стратегії неабиякий інтерес являють праці іноземних авторів: М. Ендрюса, Л. Прітчетта, М. Вулкока [17], Е. Лютвака [18], Д. Малгана [19], М. Тетчер [20].

**Мета статті** – визначення ролі стратегічного управління як складової магістерських освітніх програм зі спеціальності 281 ПУА.

**Методи дослідження.** У статті використано низку методологічних підходів і наукових методів. Застосування комплексного та системного підходів дало змогу розглянути стратегічне управління як складний, міждисциплінарний освітній та науковий напрям. За допомогою методу системного аналізу виокремлено низку проблем, які за сукупністю та у взаємозв'язку зумовлюють теоретичну й методологічну незавершеність напряму «Стратегічне управління державою», а також обмеженість змістовного наповнення дисципліни «Стратегічне управління» у магістерських програмах з ПУА. Метод аналізу джерельної бази (контент-аналіз) використано для дослідження інформаційних, зокрема нормативно-правових джерел, а також з метою оцінки

змісту магістерських програм ЗВО зі спеціальності ПУА. З використанням методу випадкової вибірки досліджено наявність обов'язкової компоненти зі стратегічного управління у магістерських програмах зі спеціальності 281 ПУА. За допомогою методів дедукції, узагальнення та синтезу обґрунтовано пропозиції щодо напрямів формування ефективної системи підготовки керівних кадрів ОДВ зі стратегічних аспектів державного управління, зроблено висновки та визначено напрями подальших досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення поставленої у статті мети вбачається за доцільне розпочати із визначення термінів «стратегічне планування», «стратегічне планування в державному управлінні», «стратегічне управління», наведених у словниках та інших енциклопедичних джерелах з державного і публічного управління (табл. 1).

*Таблиця 1* – Визначення термінів<sup>1</sup> «стратегічне планування», «стратегічне планування в державному управлінні», «стратегічне управління» в енциклопедичних джерелах з державного та публічного управління

№ з/п	Найменування джерела	Визначення терміна
1	Словник «Методологія державного управління» (К., НАДУ, 2004 р.)	<i>Стратегічне планування*</i> – це різновид планування, що поєднує в собі постановку довгострокових цілей розвитку об'єкта управління, а також розробку стратегії – сукупності визначених у загальному вигляді оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням реальних ресурсних обмежень (докл.: [12, с. 147–148])
2	Словник системного аналізу проблем державного управління (К., НАДУ, 2006 р.)	<i>Стратегічне планування*</i> – різновид планування, що включає: визначення довгострокових цілей розвитку об'єкта управління, оптимальних шляхів досягнення цілей з урахуванням ресурсних обмежень та можливих змін ключових факторів розвитку (докл.: [13, с. 127])
3	Енциклопедичний словник	<i>Стратегічне планування*</i> – адаптивний

<sup>1</sup> Визначення термінів, що позначені символом «\*», у відповідних джерелах розкрито докладніше, наведено їхнє розширене тлумачення, а в *табл. 1* надано у стислому вигляді.

	<p>з державного управління (К., НАДУ, 2010 р.)</p>	<p>процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляду системи заходів щодо їх виникнення на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства (докл.: [14, с. 677]).</p> <p><b>Стратегічне планування в державному управлінні*</b> – планування цілей розвитку держави, що передбачає пошук оптимального набору траєкторій її руху, зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень (докл.: [14, с. 677]).</p> <p><b>Стратегічне управління</b> – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі. Крім стратегічного планування як провідної функції, стратегічне управління включає також і функції стратегічної організації, стратегічної мотивації і стратегічного контролю [14, с. 678]</p>
<p>4</p>	<p>Енциклопедія державного управління (К., НАДУ, 2011 р.)</p>	<p><b>Стратегічне планування в державному управлінні*</b> (базове визначення цього терміна аналогічне наведеному у попередньому пункті таблиці, докл.: [21, с. 609–610]).</p> <p><b>Стратегічне управління*</b> (базове визначення цього терміна аналогічне наведеному у попередньому пункті таблиці, докл.: [22, с. 589-591])</p> <p><b>Стратегічне планування*</b> – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, джерела отримання ресурсів для досягнення цілей і як їх розподілити (докл.: [23, с. 606-608])</p>

5	<p><b>Публічне управління: термінологічний словник</b> (К., НАДУ, 2018 р.)</p>	<p><i><b>Стратегічне планування в публічному управлінні</b></i> – процес у рамках фундаментального циклу стратегічного публічного управління, який пов'язаний із координованим формулюванням суб'єктами стратегічного публічного управління (органами державної та місцевої влади, місцевого самоврядування різних територіальних рівнів, представниками громадянського суспільства, а також бізнесу) пріоритетних суспільних цілей з метою реалізації суспільних цінностей, інтересів та потреб у певний часовий період. Конкретними формами стратегічного планування є стратегічні плани, стратегічні програми, стратегії (стратегічні документи), складовими яких є: цілі, пріоритети, заходи з їх реалізації, індикатори досягнення пріоритетів та цілей, ресурси (людські, фінансові, природні та ін.); усі складові стратегічного планування мають бути узгоджені в часі та просторі [16, с. 170].</p> <p><i><b>Стратегічне публічне управління</b></i> – 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 членів суспільства на основі ефективних стратегій в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди. Фундаментальний цикл стратегічного публічного управління складається з формулювання стратегії (формулювання цілей, пріоритетів, заходів), імплементації стратегії (структура, повноваження, комунікації, координація) та оцінювання результатів імплементації стратегії (індикатори) [16, с. 170]</p>
---	--	--

*Джерело: складено автором на основі [12–14, 16, 21–23]*

Проведений аналіз базових термінів і понять у сфері стратегічного планування та стратегічного управління, наведених у табл. 1, а також низки інших навчально-наукових джерел з державного управління дає змогу констатувати таке.

У більшості праць, виданих у НАДУ за майже 20-річний період (орієнтовно з 2000 по 2019 роки), стратегічне управління

та/або планування розглядалося: чи-то з позиції стратегічного менеджменту, чи-то інструментарію державної, регіональної та місцевої політики, чи-то функції у сфері національної безпеки або економічного розвитку. Термінологічний апарат еволюціонував від вузького розуміння стратегічного планування як інструменту корпоративного менеджменту до спроб науково-практичного обґрунтування засад і механізмів державного стратегічного планування (у тому числі, регіонального та територіального), а також до появи термінів «стратегічне планування в публічному управлінні» і «стратегічне публічне управління».

Віддаючи належне наявному доробку вчених у дослідження проблематики стратегічних аспектів державного управління, які намагалися інтегрувати знання зі стратегічного менеджменту, аналізу політики, теорії, методології управління та інших наукових напрямів, слід визнати, що «стратегічне управління державою» або «державне стратегічне управління» як міждисциплінарний напрям на системно-методологічному рівні не було повністю розроблене (тобто всебічно науково обґрунтоване, теоретично та методологічно завершене). Зокрема, не запропоновано визначення термінів і концептів: «державне стратегічне управління», «стратегічне управління державою», навколо яких могла б надалі формуватися відповідна теорія, зокрема й термінологічна система.

Згідно з частиною 1 статті 1 Закону України «Про державну службу» державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів [24, с. 170].

Отже, професійна кваліфікація державних службовців має містити спеціальні компетенції у сфері державного стратегічного управління, зокрема стратегічного планування.

За період з 1997 по 2015 роки (коли у нашій державі існувала магістерська підготовка за спеціальностями галузі



знань 1501 «Державне управління») так і не ухвалили галузевий стандарт вищої освіти з однойменної спеціальності. Утім, магістерські освітньо-професійні програми зі спеціальності «Державне управління» НАДУ та її регіональних інститутів (Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського) містили дисципліну «Стратегічне планування».

Автор цієї статті заочно проходив відповідну магістерську підготовку в Харківському регіональному інституті державного управління НАДУ з 2003 по 2006 роки і з власного досвіду може стверджувати, що зміст освіти із зазначеної дисципліни (обсяг – 54 години) того періоду наповнено питаннями внутрішньо-організаційного планування як функції менеджменту, в той час як стратегічні аспекти управління державою, зокрема державне стратегічне планування, викладач не розглядав.

Галузевий стандарт вищої освіти підготовки магістрів спеціальності 8.150101 «Державна служба» напряму підготовки 8.150000 «Державне управління», що був чинний в Україні з 28.09.2004, включав нормативну дисципліну – «Державне управління», до складу якої входив змістовий модуль – «Стратегічне та ситуаційне управління» [25]. Цей модуль у сукупності з іншими змістовими модулями мав забезпечувати формування у осіб, котрі навчались за магістерськими програмами спеціальності «Державна служба», 7 позицій вмінь:

- розробляти інформаційно-аналітичні матеріали, пов'язані з ухваленням та виконанням управлінських рішень;
- виконувати роботи, пов'язані з розробленням одного з напрямів програм (цільових, галузевих, регіональних) у відповідній галузі (сфері діяльності), яка стосується компетенції підрозділу;
- брати участь у розробленні планів розвитку (підрозділу);
- розробляти пропозиції, комплекси заходів щодо удосконалення планування в підрозділі;
- організувати роботу з підготовки документів для розгляду керівниками підрозділу;

– координувати роботу щодо виконання комплексних завдань окремим структурним підрозділом організації сумісно зі структурними підрозділами інших організацій;

– розробляти оптимальні і альтернативні плани роботи підрозділу на відповідні періоди, зокрема здійснювати календарне планування [25].

Отже, наведені формулювання умінь підтверджують попередній висновок про те, що професійне навчання державних службовців передбачало, зокрема, отримання ними компетенцій із внутрішньо-організаційного ситуаційного управління та короткострокового планування, що притаманне підготовці менеджерів.

Після скасування у 2015 році галузі знань 25 «Державне управління» та запровадження спеціальності ПУА в Україні розпочався процес зникнення змісту унікальної державно-управлінської освіти, який триває до сьогодні. Нормативно-правовим підґрунтям для завершення цього процесу послугувало ухвалення у 2018 році та 2020 році стандартів вищої освіти зі спеціальності 281 ПУА, у яких максимально реалізовано ліберальну ідеологію нового публічного менеджменту.

Чинний Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 ПУА для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затверджений наказом МОН від 04.08.2020 № 1001 (далі – Стандарт), містить лише одну спеціальну (фахову, предметну) компетентність випускника, яка беззаперечно належить до стратегічного управління – «СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях» [26]. Крім цього, Стандарт містить ще декілька спеціальних компетентностей (ЗК03, СК04, СК10) та програмних результатів навчання (РН01, РН06, РН07, РН11), формування яких, разом із інтегральною компетентністю випускника, на нашу думку, є можливим шляхом вивчення здобувачами вищої освіти обов'язкової дисципліни «Стратегічне управління».

Загалом Стандарт не створює належних умов для підготовки кваліфікованих управлінських кадрів для ОДВ

України, компетентних у питаннях державного стратегічного планування, а тим більше, державного стратегічного управління. Відповідна термінологія у Стандарті не вживається. Так само у ньому бракує базових термінів з теорії державного управління, як-то «держава», «функції та завдання держави», «система державного управління», «суб'єкти та об'єкти державного управління», «відповідальність у державному управлінні», «механізми державного управління», «державно-управлінські відносини» тощо.

За допомогою методу випадкової вибірки спробуємо дослідити наявність обов'язкової компоненти зі стратегічного управління у магістерських програмах ЗВО України зі спеціальності 281 ПУА (табл. 2).

*Таблиця 2 – Наявність обов'язкової компоненти зі стратегічного управління у магістерських програмах з ПУА<sup>2</sup>*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування закладу вищої освіти (рік затвердження ОП)</i>	<i>Найменування компоненти (кількість кредитів ЄКТС)</i>
1	Західноукраїнський національний університет (2023)	Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері (4)
2	Державний університет «Житомирська політехніка» (2023)	Стратегічний менеджмент та управління змінами (3)
3	Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (2023)	Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері (4)

---

<sup>2</sup> Аналізувалися магістерські освітньо-професійні програми зі спеціальності 281 ПУА, які розміщено на сайтах відповідних ЗВО станом на 25.02.2024 (тільки у ЗВО, вказаному у п. 8 табл. 2, програма є освітньо-науковою). Більшість програм, що були обрані для аналізу, мають назву «Публічне управління та адміністрування» (винятки: п. 5 табл. 2 – «Публічне адміністрування», п. 8 табл. 2 – «Суспільна політика і врядування», п. 11 табл. 2 – «Державне управління у сфері містобудівної діяльності», п. 15 табл. 2 – «Менеджмент в органах публічного управління»). Деякі з магістерських програм з ПУА на сайтах надано не окремими файлами, а у складі каталогів разом з ОП з інших спеціальностей (напр., п.п. 10, 13 табл. 2).

## Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 1(15)

4	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (2018)	Інновації, стратегії та проекти в публічному управлінні (8)
5	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (2022)	Стратегічне управління (4)
6	Київський національний університет імені Тараса Шевченка (2021)	-
7	Львівський національний університет імені Івана Франка (2023)	Стратегічне управління та управління змінами (4)
8	Національний університет «Києво-Могилянська академія» (2023)	Стратегічне управління (4)
9	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (2023)	-
10	Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика (2022)	-
11	Київський національний університет будівництва і архітектури (2023)	Стратегічне управління державою та суспільством в умовах глобалізації (5)
12	Національний університет «Одеська політехніка» (2022)	-
13	Національний університет біоресурсів і природокористування в Україні (2023)	Технології стратегування в публічному управлінні (4)
14	Національний університет «Чернігівська політехніка» (2023)	-
15	Національний авіаційний університет (2021)	-

*Джерело: Розробка автора на основі даних з інтернет-сайтів відповідних ЗВО*

Аналіз відомостей, наведених у табл. 2, дає змогу зробити такі висновки.

1. У більшості магістерських освітніх програм зі спеціальності 281 ПУА наявна обов'язкова компонента «Стратегічне управління» або аналогічна дисципліна (9 з 15 програм, 60%). Магістерська освітньо-професійна програма «ПУА» Київського національного університету імені Тараса Шевченка (п. 6 табл. 2) містить вибіркочу компоненту «Стратегічне управління в публічній сфері» (3 кредити ЄКТС).

2. Одна магістерська програма – Київського національного університету будівництва і архітектури (п. 11 табл. 2) містить освітню компоненту зі стратегічних аспектів управління державою – «Стратегічне управління державою та суспільством в умовах глобалізації» (5 кредитів ЄКТС).

Цікавою є та обставина, що у деяких магістерських програмах наявні додаткові фахові компетенції та/або додаткові програмні результати навчання, що пов'язані зі стратегічністю публічного управління (п.п. 7–8, 15 табл. 2).

Вибірковий аналіз робочих програм навчальних дисциплін зі стратегічного управління деяких ЗВО показав, що змістові модулі складаються з тематики стратегічного менеджменту, управління змінами, аналізу та оцінювання політики, глобалізації, євроінтеграції тощо та не передбачають висвітлення питань стратегічного державного управління і зазвичай обмежено використовують термінологічний апарат теорії державного управління.

Ця ситуація є цілком закономірною за умов, якщо, наприклад, один з останніх українських фундаментальних підручників з теорії державного управління, виданий НАДУ ще 2012 року, містить чотири підрозділи («Основи стратегічного управління та його функції», «Методологічний та методичний базис стратегічного управління», «Процес реалізації стратегії управління», «Сучасні моделі стратегічного управління») змістовно наповнені винятково матеріалом зі стратегічного менеджменту, сформованим на основі широко відомих праць іноземних фахівців [27, с. 512–530]. Проте автори підручника чомусь не врахували вже наявні на той час ґрунтовні напрацювання науковців галузі науки державного управління у сфері стратегічного планування на державному та територіальному рівнях.

Слід визнати, що на сьогодні в Україні немає політичних і правових передумов для того, щоб серйозно вести мову про започаткування магістерських освітніх програм «Державне стратегічне управління / планування» за спеціальністю 281 ПУА, а так само й про доповнення Стандарту переліком компетенцій зі стратегічного державного управління. Це пов'язано із тим, що стратегічний рівень державного управління є одним із найвищих (після ціннісно-духовного та концептуального), а тому навчати державному стратегічному управлінню можна лише ті вищі державно-управлінські кадри (так званій вищій корпус державної служби), які мають ґрунтовну теоретичну підготовку в галузі державного управління та чималий управлінський досвід. Однак, ураховуючи якість Стандарту, а також відсутність в Україні спеціальності і галузі знань «Державне управління», відповідну професійну підготовку у межах магістерських програм з ПУА, на нашу думку, сьогодні здійснювати не вбачається за можливе.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Практика ЗВО щодо визначення змісту магістерських освітніх програм зі спеціальності 281 ПУА підтверджує той факт, що навчальна дисципліна «Стратегічне управління» є невід'ємною складовою цих програм. Законодавство з питань державної служби України та наукові джерела з теорії державного управління, державного стратегічного планування також вказують на обов'язковість компетенцій зі стратегічного управління у державних службовців.

Водночас в освітній компоненті «Стратегічне управління» та її аналогах низки ЗВО явно бракує змісту з теоретичних, методологічних та практичних аспектів державного стратегічного управління. Держава як системне суспільне явище не розглядається як головний суб'єкт державного стратегічного управління, що унеможливорює формування у здобувачів вищої освіти системного і стратегічного державницького мислення та світогляду.

Одним із першочергових реальних кроків на шляху формування ефективної системи підготовки керівних кадрів ОДВ та ОМС зі стратегічних аспектів державного управління має бути відновлення в установленому порядку галузі знань

«Державне управління», яка мусить включати спеціальності «Державне управління», «Антикризове державне управління», «Стратегічне державне управління» та інші спеціальності, за якими необхідна підготовка управлінських кадрів для повоєнної відбудови суверенної держави.

Актуальними напрямками досліджень з окресленої проблематики є подальший розвиток теорії і методології державного стратегічного управління, а також науково-практичне обґрунтування змісту стандарту вищої освіти за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності «Державне управління».

#### Список використаних джерел

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіц. вісн. України*. 2021. № 61. С. 3842.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : УАДУ, 2000. 328 с.
3. Тертичка В. В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні : Київ : Основи, 2002. 750 с.
4. Тертичка В. В. Запровадження стратегічного планування в Україні : Київ : НАДУ, 2004. 410 с.
5. Теоретичні та методологічні проблеми розробки і реалізації управлінських стратегій : монографія / В. М. Князев та ін. / за ред. В. М. Князева. Київ, 2008. 239 с.
6. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.
7. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
8. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2015. 171 с.
9. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів, 2008. 138 с.
10. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування : вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
11. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 425 с.
12. Методологія державного управління : словник-довідник / В. Д. Бакуменко та ін. / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ, 2004. 196 с.
13. Словник системного аналізу проблем державного управління. Київ, 2006. 148 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / Сурмін Ю. П. та ін. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ, 2010. 820 с.
15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011.
16. Публічне управління : термінологічний словник / Куйбіда В. С. та ін. / за ред. В. С. Куйбіди. Київ, 2018. 224 с.
17. Matt Andrews, Lant Pritchett and Michael Woolcock. Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford University Press, Oxford, UK, 2017. 280 pp.
18. Edward N. Luttwak, The Rise of China vs. the Logic of Strategy, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2012, 310 pp.
19. Geoff Mulgan. The art of public strategy : mobilizing power and knowledge for the common good, Oxford University Press, 2009, 320 pp.

20. Margaret Thatcher, *Statecraft: strategies for a changing world*, London: HarperCollins, 2002. xxv, 486 pp.
21. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. кол.: В. М. Князев та ін. 2011. 748 с.
22. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. кол.: Ю. П. Сурмін та ін. 2011. 692 с.
23. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М. М. Бжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
24. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Офіц. вісн. України*. 2016. № 3. С. 149.
25. Галузевий стандарт вищої освіти підготовки магістрів спеціальності 8.150101 «Державна служба» напряму підготовки 8.150000 «Державне управління». Харків: ІНЖЕК, 2004. 205 с.
26. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <http://surl.li/uhcd> (Дата звернення: 27.02.2024).
27. Державне управління: підручник: у 2 т. / ред. кол. Ю. Ковбасюк та ін. Київ, Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

## References

1. State Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21 2021, № 831. (2021). *Ofits. visn. Ukrainy*, 61, 3842. [In Ukrainian].
2. Bakumenko, V. (2000). *Formuvannya derzhavno-upravliniskykh rishen: problemy teorii, metodologii, praktyky* [Formation of public-administrative decisions: problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: UADU [In Ukrainian].
3. Tertychka, V. (2002). *Derzhavna polityka: analiz ta zdiisnennia v Ukraini* [State policy: analysis and implementation in Ukraine]. Kyiv: Osnovy [In Ukrainian].
4. Tertychka, V. (2004). *Zaprovadzhennia stratehichnoho planuvannia v Ukraini* [Implementation of strategic planning in Ukraine]. Kyiv: NADU [In Ukrainian].
5. Kniaziev, V. M. (Ed.). (2008). *Teoretychni ta metodolohichni problemy rozrobky i realizatsii upravliniskykh stratehii* [Theoretical and methodological problems of development and implementation of management strategies]. Kyiv [In Ukrainian].
6. Ievmieshkina, O. (2017). *Teoretyko-metodolohichni zasady modernizatsii systemy derzhavnoho stratehichnoho planuvannia v Ukraini* [Theoretical and methodological foundations of the modernisation of the system of public strategic planning in Ukraine]. Kyiv: UkrSICH [In Ukrainian].
7. Romaniuk, S. (2019). *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia* [Theory and practice of strategic management]. Kyiv: NADU [In Ukrainian].
8. Tertychka, V. (2015). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: K.I.S. [In Ukrainian].
9. Berdanova, O., & Vakulenko, V., & Tertychka, V. (2008). *Stratehichne planuvannia* [Strategic planning]. Lviv [In Ukrainian].
10. Horbulin, V., & Kachynskiy, A. (2010). *Stratehichne planuvannia: vyryshennia problem natsionalnoi bezpeky* [Strategic planning: solving problems of national security]. Kyiv: NISD [In Ukrainian].
11. Semenchenko, A. (2008). *Metodolohiia stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [Methodology of strategic planning in the field of public administration of national security of Ukraine]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
12. Bakumenko, V. D. (2004). *Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia* [Methodology of public administration]. V. I. Luhovoho, V. M. Kniazieva (Ed.). Kyiv [In Ukrainian].
13. *Slovyk systemnoho analizu problem derzhavnoho upravlinnia* [Dictionary of system analysis of public administration problems]. (2006). Kyiv [In Ukrainian].



14. Surmin, Yu. P. *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration]. (2010). Yu. V. Kovbasiuk (Ed.). Kyiv [In Ukrainian].
15. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. Kyiv: NADU [In Ukrainian].
16. Kuibida, V. S. (Ed.). (2018). *Publichne upravlinnia* [Public administration]: terminolohichnyi slovnyk. Kyiv [In Ukrainian].
17. Matt Andrews, Lant Pritchett & Michael Woolcock (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press, Oxford, UK [in English].
18. Edward, N. Luttwak. (2012). *The Rise of China vs. the Logic of Strategy*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press [in English].
19. Geoff Mulgan. (2009). *The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford University Press [in English].
20. Margaret Thatcher. (2002). *Statecraft: strategies for a changing world*. London HarperCollins, xxv [in English].
21. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. T. 1: Teoriia derzhavnoho upravlinnia. V. M. Kniaziev (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
22. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. T. 2: Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia. Yu. P. Surmin (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
23. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. T. 4: Haluzeve upravlinnia. M. M. Izha, V. H. Bodrov (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
24. On civil service: Law of Ukraine dated December 10 2015, № 889-VIII. (2016). *Ofits. visn. Ukrainy*, 3, 149. [in Ukrainian].
25. Haluzevyi standart vyshchoi osvity pidhotovky mahistriv spetsialnosti 8.150101 «Derzhavna sluzhba» napriam u pidhotovky 8.150000 «Derzhavne upravlinnia» [Sectoral standard of higher education for master's training in specialty 8.150101 «Public Service» in the field of study 8.150000 «Public Administration»]. (2004). Kharkiv: INZHEK [in Ukrainian].
26. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» haluzi znan 28 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» dlia drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [Standard of higher education in specialty 281 «Public management and administration» field of study 28 «Public management and administration» for the master's degree of higher education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 04.08.2020 r. № 1001. Retrieved from <http://surl.li/uhed> [in Ukrainian].
27. Kovbasiuk, Yu. (Ed.). (2012). *Derzhavne upravlinnia* [Public administration]. u 2 t. T. 1. Kyiv, Dnipropetrovsk: NADU [in Ukrainian].

## STRATEGIC MANAGEMENT AS AN INTEGRAL COMPONENT OF MASTER'S PROGRAMMES IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Andriev Serhii

**Abstract.** The article examines the topical issue of the presence of an educational component – «Strategic Management» in master's programmes of Ukrainian higher education institutions in the specialty 281 «Public Management and Administration». The definitions of the terms «strategic planning», «strategic planning in public management», «strategic management» given in dictionaries and other encyclopedias are considered. The analysis of the scientific output in the study of strategic aspects of public management allowed us to conclude that «strategic public management» or «public strategic management» as an interdisciplinary direction at the system-methodological level was not fully

developed. 15 university master's programmes in public management and administration were studied, according to the results it was established that the vast majority of these programmes (60%) contain the mandatory discipline «Strategic Management» or its equivalent. Some master's programmes even include additional professional competencies and/or additional program learning outcomes in strategic management. It was found that the content modules of the discipline «Strategic Management» do not, as a rule, contain issues of strategic public management and make limited use of the terminological apparatus of the theory of public management. The practice of formation of master's programmes in the specified specialty by institutions of higher education confirms that the educational discipline «Strategic Management» is an integral component of these programmes. The legislation on the public service of Ukraine and scientific sources on the theory of public administration, public strategic planning, also indicate the obligation of strategic management competencies for public servants. It has been proven that the Standard of Higher Education in the specialty 281 «Public Management and Administration» for the master's degrees does not create adequate conditions for the training of qualified management personnel for the government authorities of Ukraine, competent in matters of state strategic planning and state strategic management. The proposal regarding the need to restore in the established order the field of knowledge «Public Administration», which must include the specialties «Public administration», «Anti-crisis Public Administration», «Strategic public Administration» and other specialties, which require the training of managerial personnel for the post-war reconstruction of Ukraine, is substantiated.

**Keywords:** higher education, public service, public strategic planning, public strategic management, public administration, master's education programmes, professional competence, professional training, public management and administration, special (professional) competencies, strategic planning, strategic management.