

УДК 351:352/354: 141

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.23>

Д. В. Неліпа

доктор політичних наук, професор,
заступник декана Філософського факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

У статті досліджено ключові аспекти стратегічного менеджменту у публічному та приватному секторах, акцентуючи увагу на їхніх суттєвих відмінностях у підходах до управління, планування та реалізації стратегічних цілей. Особлива увага приділяється питанням оцінки ефективності стратегічного менеджменту в цих секторах, зокрема впливу зовнішнього середовища, інституційних факторів та соціально-економічних умов на прийняття управлінських рішень. Проаналізовано специфіку управління в умовах сучасних викликів, серед яких глобалізація, стрімкий технологічний прогрес, нестабільність економічних умов, політичні зміни та інші глобальні фактори. Оцінка ефективності стратегічних ініціатив у публічному секторі включає аналіз відповідності державної політики очікуванням громадян, впливу на соціально-економічний розвиток та рівень прозорості управління. У приватному секторі основними критеріями є фінансові показники, конкурентоспроможність, продуктивність, здатність до інновацій та загальні ринкові результати.

Зроблено висновок, що стратегічний менеджмент в обох секторах потребує постійної адаптації до зовнішніх викликів, проте специфіка кожного сектору визначає підходи до цієї адаптації. Зазначено, що ефективно впровадження стратегічного менеджменту залежить від здатності організацій оперативно адаптуватися до динамічного середовища, враховуючи вплив глобалізації, технологічних змін і геополітичної нестабільності. Розуміння та управління ризиками стають все більш важливими як для публічного, так і для приватного сектору, оскільки вони безпосередньо впливають на стійкість організацій та їхню здатність досягати стратегічних цілей. Закцентовано увагу на необхідності розвитку нових моделей стратегічного менеджменту, які б враховували як внутрішні особливості секторів, так і глобальні тренди, що дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити стійкість організацій до зовнішніх і внутрішніх викликів, які постають перед сучасним суспільством.

Ключові слова: публічне управління, ефективність управління, стратегічне планування, оцінка результативності, адаптивність організацій, інституційні фактори, управлінські рішення, зовнішнє середовище, стійкість до змін, глобалізація, інновації.

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент є невід'ємною частиною успішного функціонування як публічних, так і приватних організацій. В умовах сучасних викликів, що включають глобалізацію, технологічний прогрес, економічні коливання та соціальні зміни, ефективно управління стратегічними процесами стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності. У публічному секторі стратегічний

менеджмент має свої специфічні особливості, зумовлені необхідністю врахування суспільних інтересів, забезпечення прозорості та підзвітності, а також адаптації до політичних змін. Натомість приватний сектор орієнтований на досягнення фінансових результатів, ефективно управління ресурсами та швидке реагування на зміни ринкового середовища. Ці відмінності вимагають адаптації підходів стратегічного менеджменту у відповідності до

специфіки кожного сектора, що викликає необхідність глибшого дослідження їх особливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження у сфері стратегічного менеджменту, залишається недостатньо вивченою проблема взаємодії стратегічних ініціатив в умовах сучасних змін – глобалізації, цифровізації, політичної нестабільності, а також їхній вплив на гнучкість і адаптивність публічного сектору. Крім того, недостатньо розглянуто питання інтеграції інновацій у стратегічні процеси публічних організацій, що стимулює їх ефективність у порівнянні з приватним сектором.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження особливостей стратегічного менеджменту в публічному та приватному секторах, зокрема, аналіз відмінностей у підходах до планування, реалізації та оцінки стратегічних ініціатив. Стаття також спрямована на виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність управління в обох секторах, а також на визначення можливостей адаптації успішних практик приватного сектора для підвищення результативності державних стратегій.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний менеджмент у публічному секторі має низку особливостей, одним із яких є *стратегічне планування*, що виступає ключовим аспектом діяльності суб'єктів управління та вимагає врахування галузевої специфіки [1, с. 22]. У публічному секторі стратегічні ініціативи відбуваються в політичному контексті, де постійно змінюються урядові пріоритети, а процеси ухвалення рішень є складними і часто підпорядковуються політичним впливам. Відтак, державні стратегії повинні бути гнучкими і здатними адаптуватися до нових політичних умов. Крім того, на відміну від приватного сектора, де стратегічні плани зазвичай орієнтовані на максимізацію прибутку, публічне управління повинно забезпечувати довгострокові суспільні інтереси і реагувати на вимоги громадян.

Ще одним важливим аспектом є *публічна відповідальність та прозорість*, які мають

ключове значення в публічних організаціях. Урядові установи підлягають ретельному контролю з боку суспільства, тому вони повинні забезпечувати прозорість у своїй діяльності, відкрито звітувати про досягнення і витрати ресурсів [2, с. 17]. Прозорість знижує ризики корупції, підвищує ефективність стратегічних ініціатив і сприяє зростанню довіри громадян. При цьому відповідальність перед громадянами обумовлює необхідність суб'єктів публічного управління систематично висвітлювати стан досягнення стратегічних цілей і чітко обґрунтовувати свої наступні дії.

У процесі реалізації стратегічних ініціатив у публічному секторі існують також й значні *інституційні бар'єри та виклики*. До головних обмежень варто віднести бюрократію як надмірну кількість формальних процедур і правил, що уповільнюють процеси ухвалення рішень та впровадження стратегічних змін. Ще одним серйозним аспектом є обмеженість ресурсів. Публічні установи почасти мають недостатнє фінансування, що гальмує їх здатність впроваджувати комплексні стратегії. Додатково до цього, політична нестабільність і зміна владних пріоритетів створюють ситуації, за яких заздалегідь заплановані ініціативи втрачають актуальність або змушені переглядатися.

Для ефективної реалізації стратегічних ініціатив в публічному секторі важливо не лише розробити адаптивні стратегії, що враховують політичний контекст та обмежені ресурси, але й забезпечити належні механізми оцінки результативності їх виконання [3]. Оцінка результатів є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє контролювати прогрес, коригувати плани та забезпечувати відповідність суспільним очікуванням. У цьому контексті виникає потреба у використанні різних методів оцінювання, що допомагають аналізувати як досягнуті результати, так і довгостроковий вплив впроваджених ініціатив на суспільство. Наведемо основні з них.

Оцінка на основі результатів (performance-based evaluation). Цей підхід орієнтований на вимірювання фактичних досягнень організації у порівнянні з визначеними на початковому етапі

цілями. Він вимагає, щоб цілі були чітко сформульовані й кількісно вимірювані, що забезпечує можливість об'єктивної оцінки результатів діяльності [4, с. 587]. Оцінка базується на відстеженні ключових показників ефективності (KPI), які є індикаторами прогресу в досягненні стратегічних завдань. Це дозволяє не лише виміряти рівень досягнення поставлених цілей, але й своєчасно вносити корективи в стратегію у разі виявлення відхилень від запланованого результату. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності публічних організацій та стимулює їх до більш ефективного використання ресурсів.

Оцінка на основі впливу (impact assessment) є більш глибоким і комплексним підходом, що дозволяє визначити, як саме реалізація державних програм і стратегічних ініціатив впливає на довгостроковий розвиток суспільства чи окремі сфери управління. Підхід включає аналіз соціальних, економічних та екологічних змін, що відбулися внаслідок реалізації стратегій [5]. Наприклад, в рамках соціально-економічних ініціатив оцінюються показники зростання зайнятості, підвищення рівня життя, покращення доступу до соціальних послуг тощо. Також оцінюється внесок державних програм у загальний добробут суспільства, що здійснюється, до прикладу, Організацією економічного співробітництва та розвитку [6]. Оцінка такого впливу є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє виявити як позитивні, так і негативні наслідки стратегічних ініціатив, надаючи публічним організаціям можливість коригувати стратегії відповідно до нових викликів і потреб суспільства.

Оцінка відповідності громадським очікуванням (public expectations assessment). Цей підхід акцентує увагу на відповідності результатів стратегічних ініціатив потребам і очікуванням громадян. Він враховує, наскільки ефективно публічні організації задовольняють очікування суспільства у своїй діяльності, що є одним із ключових критеріїв успішності у публічному управлінні. Як зазначає американський дослідник Роберт Бен (*Robert Behn*), відповідність громадським очікуванням є критичним елементом у формуванні довіри до публічних інституцій [4, с. 588]. Така

оцінка базується на аналізі думки громадськості через соціологічні опитування, фокус-групи, відкриті обговорення та інші механізми залучення громадян та дозволяє враховувати суспільні настрої та адаптувати державні стратегії до реальних потреб населення, забезпечуючи більш прозоре та відповідальне управління. Основні підходи щодо оцінки ефективності стратегічного менеджменту у публічному секторі систематизовано на рис. 1.

Отже, серед основних підходів щодо оцінки ефективності стратегічного менеджменту у публічному секторі можна виділити оцінку на основі результатів, яка передбачає вимірювання досягнутих результатів у відповідності до запланованих цілей. Оцінка впливу фокусується на тому, як реалізовані стратегії впливають на суспільство в довгостроковій перспективі, враховуючи соціальні та економічні наслідки. Окремо варто звернути увагу на оцінку відповідності громадським очікуванням, яка дозволяє оцінити, чи відповідають результати стратегій потребам громадян, оскільки це є важливим показником ефективності стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент у приватному секторі має свої унікальні риси, які відрізняють його від стратегічного управління в публічних організаціях. Приватні компанії функціонують в умовах постійної конкуренції, де ключовим завданням стає не лише досягнення високої продуктивності, але й здатність створювати й утримувати конкурентні переваги. Це визначає особливу природу ринкових стратегій, де гнучкість, інновації та управління ризиками є основоположними компонентами. Важливо також зазначити, що оцінка ефективності стратегій у приватному секторі базується на чітких фінансових показниках, таких як рентабельність та продуктивність, що забезпечує точні інструменти вимірювання успіху.

Однією з ключових характеристик стратегічного менеджменту в приватному секторі є фокус на *досягненні конкурентної переваги*. Приватні компанії існують в умовах ринкової економіки, де конкуренція є основним рушієм для розвитку. Успішні компанії повинні мати унікальні переваги, які дозволяють їм виділятися

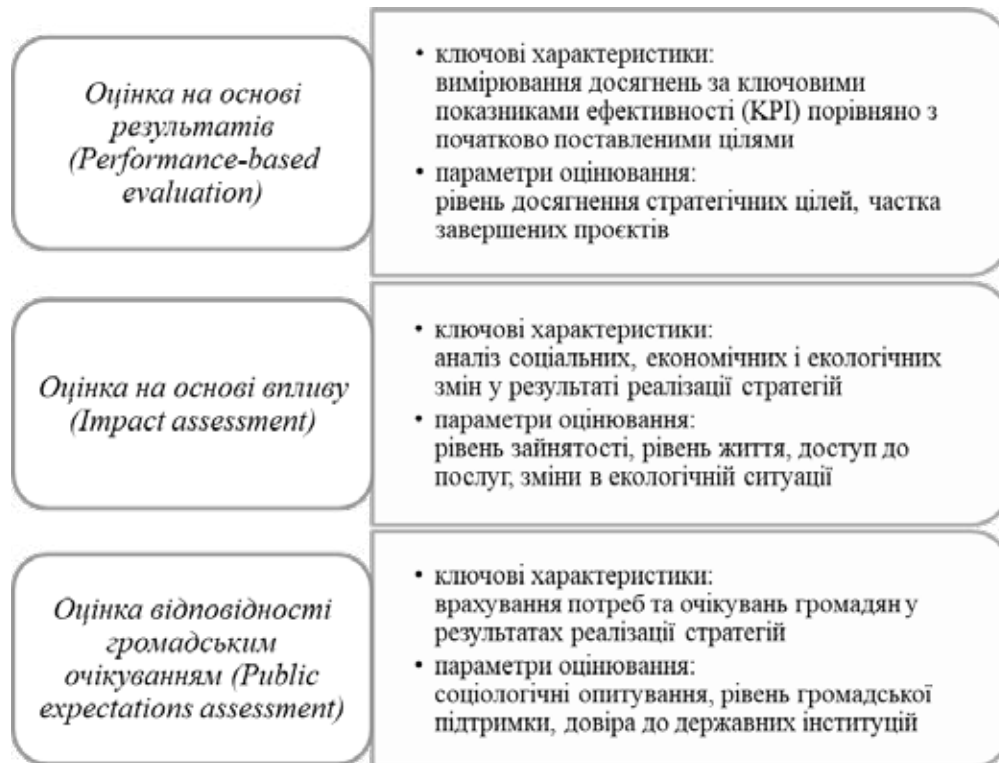


Рис. 1. Основні підходи щодо оцінки ефективності стратегічного менеджменту у публічному секторі

Джерело: складено автором

серед конкурентів. Конкурентні переваги можуть включати інноваційні продукти, більш ефективні бізнес-процеси, або сильні бренди.

Наприклад, стратегія диференціації, яка дозволяє компанії пропонувати унікальні продукти або послуги, що задовольняють специфічні потреби споживачів, є однією з найпоширеніших у цьому контексті. Ринкові стратегії часто базуються на детальному аналізі конкурентного середовища, наприклад, через аналіз конкурентних сил за моделлю Майкла Портера, який є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування в бізнесі. Створена у 1979 році, модель дозволяє організаціям систематично аналізувати конкурентне середовище та ухвалювати стратегічні рішення, що можуть визначати їхній успіх у довгостроковій перспективі, визначати загрози з боку конкурентів, постачальників та споживачів, а також нових учасників ринку [7, с. 80]. За такого підходу приватні організації здатні не лише реагувати на ринкові умови, але й активно впливати

на них, що робить стратегічне планування динамічним і безперервним процесом.

В умовах жорсткої конкуренції приватні організації змушені демонструвати *високий рівень гнучкості та інновацій* та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливим фактором виживання на ринку. Гнучкість дозволяє компаніям реагувати на нові ринкові виклики, змінювати стратегії, вдосконалювати продукти чи модифікувати бізнес-процеси. Інновації є важливим інструментом для створення нових можливостей та забезпечення конкурентних переваг, оскільки компанії, які постійно впроваджують нові технології та процеси, з більшою ймовірністю залишаються на передовій ринку [8, с. 770].

Наприклад, інновації в галузі ІТ дозволяють компаніям оптимізувати внутрішні процеси, покращувати комунікації з клієнтами та створювати нові продукти з доданою цінністю, що свідчить про підтримку культури новаторства всередині організації, інвестування в дослідження і розробки, а також співпрацю з зовнішніми партнерами.

Іншою важливою складовою стратегічного менеджменту у приватному секторі є *управління ризиками та невизначеністю*. Приватні організації стикаються з широким спектром ризиків, які можуть загрожувати їхній діяльності – від економічних коливань і змін у законодавстві до технологічних збоїв та репутаційних загроз [9, с. 67].

Стратегічне управління ризиками включає ідентифікацію, оцінку та розробку заходів для мінімізації негативного впливу цих ризиків на бізнес, диверсифікацію продуктів або ринків, страхування від фінансових втрат та впровадження резервних систем для забезпечення безперервності діяльності.

Важливим аспектом стратегічного менеджменту в приватному секторі є також *оцінка рентабельності та продуктивності* [10]. Приватні організації прагнуть досягати максимальної економічної вигоди, тому фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій (ROI), чистий прибуток та маржа прибутковості, є основними критеріями оцінки ефективності стратегічних рішень, особливо в умовах глобальної конкуренції, необхідності узгодження з галузевими стандартами, використовуючи для цього такі інструменти, як ана-

ліз витрат, операційну ефективність та індекси продуктивності праці.

Отже, основні підходи до оцінки ефективності стратегічного менеджменту у приватному секторі зосереджені на фінансових показниках, продуктивності та ринкових результатах (табл. 1).

Таким чином, особливості стратегічного менеджменту в приватному секторі полягають у зосередженні на конкурентних перевагах, гнучкості, інноваціях та управлінні ризиками. Фінансова ефективність та продуктивність є основними критеріями оцінки результативності стратегій.

Завдяки поєднанню цих елементів приватні організації здатні ефективно конкурувати, адаптуватися до змін та досягати довгострокового успіху в умовах динамічного ринкового середовища. Особливості та специфіка стратегічного менеджменту в публічному та приватному секторах наведена у таблиці 2.

Висновки і пропозиції. Отже, стратегічний менеджмент у публічному та приватному секторах демонструє значні відмінності, що зумовлені різними цілями, фокусом планування, бар'єрами, що впливають на ефективність управлінських процесів у кожному з секторів. Мета стратегічного

Таблиця 1

Основні підходи до оцінки ефективності стратегічного менеджменту у приватному секторі

Підходи	Характеристика	Індикатори
Фінансові показники	Оцінка фінансових результатів компанії	Чистий прибуток, рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), рентабельність продажів
Продуктивність	Аналіз ефективності витрат та продуктивності працівників і процесів	Оборотність активів, продуктивність праці, ефективність витрат, час виробництва, якість продукції
Ринкові результати	Оцінка позиції компанії на ринку, конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів	Зростання ринкової частки, конкурентоспроможність, задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів
Стратегії та інновації	Аналіз досягнення стратегічних цілей і успіху в інноваційній діяльності	Досягнення стратегічних цілей, кількість нових розробок, впровадження інновацій, запатентовані технології
Аналіз грошових потоків	Оцінка управління грошовими потоками компанії	Операційні грошові потоки, інвестиційні грошові потоки, фінансові грошові потоки
Аналіз ризиків	Оцінка здатності компанії управляти фінансовими, ринковими, операційними та стратегічними ризиками	Фінансові ризики, ринкові ризики, операційні ризики, стратегічні ризики

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Специфіка стратегічного менеджменту в публічному та приватному секторах

Критерій	Публічний сектор	Приватний сектор
Мета	Задоволення суспільних потреб, досягнення соціальної справедливості	Максимізація прибутку, збільшення ринкової частки
Фокус стратегічного планування	Довгострокові суспільні інтереси, врахування політичного контексту	Операційна ефективність, рентабельність
Принципи	Публічна відповідальність, прозорість, підзвітність	Гнучкість, інновації, конкуренція
Інституційні бар'єри	Бюрократія, обмеженість ресурсів, політична кон'юнктура	Конкуренція, ринкові ризики, зміни у попиті
Загальні підходи щодо оцінки ефективності	Оцінка результатів, впливу, відповідності громадським очікуванням	Оцінка фінансових показників, продуктивності, рентабельності, зростання ринкової частки

Джерело: складено автором

планування в публічному секторі зосереджена на задоволенні суспільних потреб і забезпеченні соціальної справедливості. Публічні організації ставлять перед собою завдання, які виходять за межі економічної вигоди, орієнтуючись на підвищення якості життя громадян та досягнення суспільного блага. На відміну від цього, у приватному секторі основною метою є максимізація прибутку та розширення ринкової частки. Компанії прагнуть досягти високих фінансових результатів і конкурентних переваг, що диктує їх стратегічні рішення. Фокус стратегічного планування в публічному секторі спрямований на довгострокові суспільні інтереси, включаючи політичний контекст і громадські очікування. Це вимагає від публічних організацій урахування соціальних та політичних факторів при розробці і реалізації стратегій. У приватному секторі акцент робиться на операційній ефективності та рентабельності. Компанії орієнтуються на оптимізацію своїх процесів для підвищення прибутковості та ефективності.

Принципи управління також відрізняються: у публічному секторі важливими є публічна відповідальність, прозорість і підзвітність, що гарантує відкритість і доступність інформації для громадськості. Ці принципи сприяють довірі та легітимності державних рішень. Приватний сектор, навпаки, орієнтується на гнучкість, інновації та конкуренцію. Бізнеси прагнуть швидко адаптуватися до змін ринкових умов, впроваджувати нові технології і під-

тримувати конкурентоспроможність. Інституційні бар'єри також суттєво впливають на стратегічне управління. У публічному секторі бюрократія, обмеженість ресурсів та політична кон'юнктура часто ускладнюють процеси прийняття рішень і реалізації стратегій. Бюрократичні перепони уповільнюють впровадження нововведень, а політична нестабільність впливає на постійність стратегічних орієнтирів. Приватний сектор, в свою чергу, стикається з конкуренцією, ринковими ризиками і змінами в попиті, які можуть впливати на стратегічні рішення і фінансові результати компаній.

Оцінка ефективності стратегічних ініціатив також має різний підхід у кожному секторі. У публічному секторі оцінка базується на результатах, соціальному впливі та відповідності громадським очікуванням. Важливо не лише досягнення визначених цілей, але й те, як ці результати впливають на суспільство в цілому. У приватному секторі ключовими є фінансові показники, продуктивність, рентабельність і зростання ринкової частки, що дозволяє визначити успішність бізнес-стратегій в умовах конкуренції.

Таким чином, стратегічний менеджмент у публічному та приватному секторах має свої унікальні особливості, що визначають підходи до планування, реалізації і оцінки ефективності стратегій. Ці відмінності зумовлені різними цілями, принципами та бар'єрами, які характерні для кожного сектора і впливають на їх управлінські практики.

Список використаної літератури:

1. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
2. Касич А.О., Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18.
3. Chiwawa N., Wissink H. Strategic management practices in organisations with specific reference to the public sector. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. Vol 9. № 1. URL: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/540>.
4. Behn R.D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*. 2003. № 63 (5). P. 586-606.
5. Tödting-Schönhofer H., Hahn M. Impact Assessment at the CoR: methodology and its implementation. European Union. 2010. URL: <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/impact-assessment-cor.pdf>.
6. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.
7. Porter, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. P. 79-93.
8. Daraojimba C., Abioye K., Bakare A. Technology and innovation to growth of entrepreneurship and financial boost: a decade in review (2013-2023). *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2023. № 5(10) P. 769-792.
9. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. С. 65-74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf>.
10. Пилипенко С.М. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/99.pdf.

Nelipa D. Strategic management in the public and private sectors: features and approaches to performance evaluation

The article explores key aspects of strategic management in the public and private sectors, emphasizing their significant differences in approaches to management, planning, and the implementation of strategic goals. Special attention is given to issues related to evaluating the effectiveness of strategic management in these sectors, particularly the influence of the external environment, institutional factors, and socio-economic conditions on decision-making processes. The analysis addresses the specifics of management under contemporary challenges, including globalization, rapid technological progress, economic instability, political changes, and other global factors.

The assessment of the effectiveness of strategic initiatives in the public sector includes an analysis of how public policies align with citizens' expectations, their impact on socio-economic development, and the transparency of governance. In the private sector, key criteria include financial performance, competitiveness, productivity, innovation capability, and overall market outcomes. It is concluded that strategic management in both sectors requires continuous adaptation to external challenges, although the specificity of each sector determines the approaches to this adaptation. The article notes that effective strategic management depends on the ability of organizations to rapidly adjust to dynamic environments, taking into account the impacts of globalization, technological shifts, and geopolitical instability. Understanding and managing risks are becoming increasingly important for both the public and private sectors, as they directly affect organizational resilience and the ability to achieve strategic goals. The need for the development of new strategic management models is emphasized, models that take into account both the internal characteristics of the sectors and global trends. This approach will enhance management efficiency and ensure the resilience of organizations to external and internal challenges faced by modern society.

Key words: *public administration, management effectiveness, strategic planning, performance evaluation, organizational adaptability, institutional factors, decision-making, external environment, resilience to change, globalization, innovation.*