

*Дурман Олена Леонідівна,*

*доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонського національного технічного університету, кандидат наук з державного управління, 75100, Херсонська обл., м. Олешки, пров. Зоряний, 14, тел.: 0954278878, e-mail: ol.durman@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7829-9944>*

## **ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ПРИ ПРОГНОЗУВАННІ ТА ПЛАНУВАННІ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

**Анотація.** В статті визначена проблематика розвитку механізмів, інструментів, технологій, форм та правил формування зовнішньої політики України, тому що в сучасних умовах нестабільності та невизначеності в усіх сферах суспільного життя – це є одним з пріоритетних напрямів цієї діяльності.

Тому, пріоритетним завданням в міжнародному просторі є пошук ефективних механізмів й встановлення реально дієвої моделі вирішення внутрішньополітичних проблем, які би могли екстраполюватися на ефективне вирішення зовнішньополітичних завдань. Це сприяло визначенню мети статті, а саме – розкрити роль системного підходу для вироблення ефективної зовнішньої політики держави на базі методів прогнозування та планування.

Оскільки зовнішня політика держави розробляється на доволі великий строк, то суттєвим стає визначення стратегічного напрямку її розвитку, а за таких умов підвищується потреба в швидкості ухвалення рішень у виборі альтернатив тощо.

З одного боку, формувати ефективні рішення та відповідну державну зовнішню політику стає простіше, адже ми сьогодні отримуємо велику кількість даних та інформації швидко, проте, з іншого боку, серед великої кількості інформації не так багато тієї, яку насправді можна використовувати для ухвалення рішень. Також, можна сказати, що в зовнішньополітичній діяльності України поки що цифровізація поширена недостатньо, хоча в усьому світі основним рушієм процесу ухвалення рішень стають дані та інформація.

Планування трансформації, що спричинить «підрив» старих парадигм мислення, вимагає вивчення новаторських моделей, пошуку нових джерел генерування надходжень, прогнозування можливих напрямків здійснення управлінських впливів.

Запропоновано, розглянути процеси формування (розробки) зовнішньої політики з точки зору системного підходу та теорії систем, оскільки розуміння загальних закономірностей у будові й функціонуванні систем дозволяє прогнозувати їх дії, передбачати етапи розвитку.

Таким чином, в статті запропонована модель формування зовнішньої політики держави на основі системного підходу із застосуванням методів прогнозування та планування, яка вказує на взаємозв'язок умов здійснення прогнозу і його цілей, а також на взаємозв'язок прогнозування і ухвалення рішень. Рішення, як правило,

ухвалюються на підставі даних прогнозування. У свою чергу, ухвалені рішення впливають на результати здійснення прогнозів.

**Ключові слова:** зовнішня політика, системний підхід, прогнозування, планування, ухвалення рішень.

***Durman Olena Leonidivna,***

*Associate Professor, Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson National Technical University, PhD in Public Administration, 75100, Kherson region, Oleshki, prov. Star, 14, tel: 0954278878, e-mail: ol.durman@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7829-9944>*

## **USING A SYSTEMATIC APPROACH IN FORECASTING AND PLANNING FOREIGN POLICY OF UKRAINE**

**Abstract.** The article defines the problems of the development of mechanisms, tools, technologies, forms and rules for the formation of Ukraine's foreign policy, because in modern conditions of instability and uncertainty in all spheres of public life – this is one of the priority areas of this activity.

Therefore, the priority task in the international space is to search for effective mechanisms and establish a really effective model for solving domestic political problems, which could be extrapolated to an effective solution to foreign policy problems. This contributed to the definition of the goals of the article, namely, to reveal the role of a systematic approach for the development of an effective foreign policy of the state based on forecasting and planning methods.

Since the foreign policy of the state is developed for a rather long period, it becomes essential to determine the strategic direction of its development, and under such conditions, the need for speed of decision-making in the choice of alternatives increases, and more.

On the one hand, it becomes easier to form effective decisions and the corresponding state foreign policy, because today we receive a large amount of data and information quickly, however, on the other hand, among the large amount of information there is not so much information that can actually be used to make decisions. ... Also, we can say that digitalization is not yet widespread in Ukraine's foreign policy, although data and information are becoming the main engine of the decision-making process all over the world.

Planning for transformation, which will entail “undermining” the old paradigms of thinking, requires the study of innovative models, the search for new sources of revenue generation, and the forecasting of possible directions for the implementation of managerial influences.

It is proposed to consider the processes of formation (development) of foreign policy from the point of view of a systems approach and systems theory, since understanding the general patterns in the structure and functioning of systems makes it possible to predict their actions, to foresee the stages of development.

Thus, the article proposes a model for the formation of the state's foreign policy based on a systematic approach using forecasting and planning methods, which indicates the relationship between the conditions for implementing a forecast and its goals, as well as the relationship between forecasting and decision-making. The decision is usually made based on forecasting data. In turn, the decisions made affect the results of the forecasts.

**Keywords:** foreign policy, systems approach, forecasting, planning, decision making.

**Постановка проблеми.** Розвиток механізмів, інструментів, технологій, форм та правил формування зовнішньої політики України в сучасних умовах нестабільності та невизначеності в усіх сферах суспільного життя є одним з пріоритетних напрямів цієї діяльності. Зовнішня політика держави в цих умовах змушена пристосовуватися до нового порядку денного міжнародних відносин і до нового стилю роботи. На це нашаровується пласт проблем та задач, пов'язаних із глобалізацією та швидким обміном інформацією між різними країнами та транснаціональними корпораціями, організаціями тощо – тобто, формується багатовимірність зовнішньополітичного курсу.

Пріоритетним завданням в міжнародному просторі є пошук ефективних механізмів й встановлення реально дієвої моделі вирішення внутрішньополітичних проблем, які би могли екстраполюватися на ефективне вирішення зовнішньополітичних завдань. Для цього слід розробляти не тільки зовнішню політику держави на основі визначених принципів, але й політику управління своїми дипломатичними представництвами і структурами, визначати заходи, направлені на реалізацію цієї політики. Тобто, фактично, розробляти стратегію формування зовнішньої політики держави (цілі), реалізовувати її через відповідні плани (систему заходів) та відслідковувати (проводити моніторинг) результативність заходів у досяжності поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обґрунтовуючи багатовимірні характеристики формування, прогнозування та планування різних

політик держави, ми звертаємося до праць теоретиків і практиків, що вивчали різні аспекти прогнозування в сфері державного управління: В. Білоус [1], В. Геєця [2], І. Іщенко [3], Г. Почепцова [4], Н. Ржевської [5], Д. Неліпа [6]. Інформаційно-аналітична діяльність органів публічної влади та роль інформації в процесі ухвалення державно-управлінських рішень є предметом досліджень таких вчених, як В. Бакуменко [7], А. Дегтяр [8], Д. Дубов [9], М. Дурман [10], Н. Нижник [11], В. Тертичка [12] та ін.

Проте використання системного підходу до планування зовнішньої політики та прогнозування її розвитку цими дослідниками не розглядалися. В більш ранніх наших працях, наприклад [13], ми розглядали застосування деяких принципів системного підходу при формуванні зовнішнього курсу держави. В цьому дослідженні ми спробуємо розвинути його більш детально до формування зовнішньої політики у цілому.

**Мета статті** – розкрити роль системного підходу для вироблення ефективної зовнішньої політики держави на базі методів прогнозування та планування.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки зовнішня політика держави розробляється на доволі великий строк (однозначно більше 10 років), то суттєвим стає визначення стратегічного напрямку її розвитку, визначення партнерів по її реалізації, можливих збурень на цьому шляху та можливих інструментів зменшення негативних впливів цих збурень. За таких умов підвищується потреба в швидкості ухвалення рішень, маневреності у залу-

ченні засобів, гнучкості у виборі альтернатив тощо [14].

В умовах кількісних та якісних перетворень всієї системи суспільних відносин в глобальному та державному вимірах ця проблема висуває на перший план ефективність діяльності у сфері формування та реалізації зовнішньої політики. При цьому під ефективністю розуміється не стільки співвідношення прибутків та витрат (в типовому економічному сенсі це співвідношення повинне бути якнайбільшим), а також повинні враховуватися зовнішньополітичні інтереси держави, які не завжди мають під собою економічне підґрунтя. Хоча, якщо екстраполювати результати ефективно зовнішньої політики на більш тривалий термін, то економічна ефективність теж має місце (наприклад, формування нових зовнішніх ринків для збуту товарів, затвердження першочергового права на отримання ресурсів, входження в економіку іншої країни з інвестиціями, зменшення витрат на оборону тощо).

З одного боку, формувати ефективні рішення та відповідну державну зовнішню політику стає простіше, адже ми сьогодні отримуємо велику кількість даних та інформації швидко, проте, з іншого боку, серед великої кількості інформації не так багато тієї, яку насправді можна використовувати для ухвалення рішень. Тому необхідно використовувати системний підхід, всі інструменти та засоби сучасних інформаційних технологій і запроваджувати цифровізацію (диджиталізацію) на різних етапах цієї діяльності [15].

Проте можна сказати, що в зовнішньополітичній діяльності України поки що цифровізація поширена

недостатньо, хоча в усьому світі основним рушієм процесу ухвалення рішень стають дані та інформація. Використовуючи різноманітні інструменти та засоби інформаційно-аналітичної підтримки ухвалення рішень, науковці та практики розробляють величезну кількість прогнозних та аналітичних інструментів, що дозволяють працювати за сценарними підходами, виборами типу «або...або», вибором альтернатив «якщо..., то...» тощо.

Планування трансформації, що спричинить «підрив» старих парадигм мислення, вимагає вивчення новаторських моделей, пошуку нових джерел генерування надходжень, прогнозування можливих напрямків здійснення управлінських впливів.

Поєднання ідей системності з концепціями еволюції та розвитку закономірно приводить до постановки проблеми самоорганізації систем (синергетики) – її природи та причинності, рушійних сил, передумов початку та критичних точок («точок біфуркації»), у яких зароджуються майбутні глибокі кризи, мутації й трансформації вже існуючих систем. Саме тут знаходиться найважливіший і потенційно продуктивний взаємозв'язок політики міжнародних відносин із сферами внутрішньої еволюції суб'єктів міжнародних відносин, їх зовнішньої політики, внутрішньої діяльності, а також результатами процесів світового розвитку.

Прогнозування та планування доволі часто використовуються при аналізі соціально-економічних систем, де вже є готові інструменти. Проте в сфері зовнішньої політики та міжнародних відносин такі підходи та інструменти майже не використовуються, оскільки

ки вважається, що тут панує така міра невизначеності, яка не дає можливості для оцінки реального стану речей.

На нашу думку це не так. Тому пропонуємо в цьому дослідженні розглянути процеси формування (розробки) зовнішньої політики з точки зору системного підходу та теорії систем. Процес управління (процес формування зовнішньої політики) розбивається на дві великі частини – аналіз та синтез. З досвіду знаємо, що під час проведення реальної розробки стає зрозумілим, що на будь-якому етапі розробки та запровадження політики відбувається ітераційне застосування як аналізу, так і синтезу.

Суб'єкт і об'єкт процесу управління відрізняються за роллю у процесах ухвалення та реалізації управлінських рішень та виконання основних функцій, до яких належать планування, організація, мотивація і контроль. Керуючим є суб'єкт, але специфіка побудови його структури та технологія діяльності визначаються особливостями об'єкта (керованої підсистеми). Рівень ефективності функціонування системи значною мірою визначається ступенем її співпраці. Управління є складним явищем, тому в науковій літературі часто трапляються дослідження окремих його аспектів: функціонального, процесуального, суб'єктно-об'єктного, загального тощо [16].

Розуміння загальних закономірностей у будові й функціонуванні систем дозволяє прогнозувати їх дії, передбачати етапи розвитку. Для соціальних систем це є особливо важливим, оскільки значна частина науковців характеризують соціальні системи як мало прогнозовані. Крім того для зовнішньої політики дослідження со-

ціальних систем є завданням виявлення закономірностей протікання певних процесів, окремих властивостей, які б дали можливість оптимізувати управління такими системами.

Принцип безперервності прогнозування передбачає коригування прогнозних розробок у міру надходження нової інформації, а також контроль за домінуванням певних тенденцій у розвитку політичних подій, політичної ситуації. Цей принцип у процесі здійснення прогнозу передбачає процедуру так званого проміжного огляду, необхідну для забезпечення своєчасної зміни оперативної політики, заснованої на безпомилковому прогнозі. Проміжний огляд дає можливість модернізувати прогноз, залучаючи до нього нові події та здійснюючи перевірку джерел прогнозування і методології [1].

За короткострокових прогнозів безперервність їх відстеження, як правило, має обов'язковий характер і закладається у саму схему їх поетапного здійснення. Суттєва модернізація прогнозу відбувається за умови надходження нової інформації або виникнення певної надзвичайної події. Перегляд довгострокових прогнозів здійснюється в разі зміни базових даних, офіційної статистики, несподіваного руху вперед або відкату назад внаслідок політичного реформування суспільства. Гнучке реагування на зміни через проміжний огляд дає можливість виправляти помилки й забезпечувати результативність політичних прогнозів, передбачати реальні наслідки політичних рішень.

У працях [17] зроблено спробу застосувати основні засади системного підходу до управління соціальними

системами, до яких також відносимо і зовнішню політику, як складову соціальної системи держави. Д. Гвішиані розкриває сутність системного підходу в управлінні соціальними системами [18] і звертає увагу дослідників на те, що він: орієнтований на вияв у взаємозв'язків і взаємодій у системі з використанням різних видів моделювання та оцінок; чітко й точно встановлює цілі та розглядає певну систему як механізм досягнення встановлених цілей; передбачає визначення й попереднє прогнозування альтернативних варіантів досягнення цілей та довгострокових наслідків кожної з них; дозволяє аналізувати внутрішні та зовнішні результати поведінки систем кожної альтернативи; спрямований на органічне поєднання, координацію та інтеграцію різних видів діяльності як в процесі дослідження, так і в процесі його результатів. Також вони мають вплив на формування системного бачення будь-якої проблеми та врахування взаємодій з іншими системами (елементами) або їх прогнозування.

Принцип системності прогнозування передбачає, що політика, з одного боку, розглядається як єдиний об'єкт, а, з іншого – як сукупність відносно самостійних напрямів (блоків) прогнозування. Цей принцип дає змогу отримати цілісну модель досліджуваного об'єкта в усій сукупності його прямих і зворотних, ієрархічних та координаційних зв'язків, визначити й виокремити його основні системні ознаки: елементний склад, структуру, мету, зміст, функціонування, способи реалізації.

Одна з найважливіших вимог системного підходу щодо аналізу соціально-політичних процесів – до-

слідження певної соціальної системи в сучасних умовах – є неможливою без виходу за її межі [19]. На нашу думку, такий підхід здатен змінити не тільки спосіб мислення, а й практичні дії у процесі реформування суспільства та відносин між країнами. Невиконання принципу виходу за межі старої системи світобудови, небажання подолання відомого набору стереотипних уявлень про її функціонування, як правило, замість модернізації зумовлюють її видимість.

Також, необхідно чітко усвідомити, що будь-які операції з перепроєктування щодо такого складного об'єкта як соціальна система, хоча і підпорядковуються фундаментальним законам і основам науки управління, є дуже складним і багатоаспектним заходом, який може протікати успішно з досягненням позитивних результатів, але може також супроводжуватись виникненням і розвитком певних внутрішніх кризових ситуацій і конфліктів в результаті невірно прийнятих і виконаних управлінських рішень, спричинених відсутністю досвіду, навиків аналізу і прогнозування, невмінням проектувати та управляти процесами цільових змін тощо [20].

Таким чином, до формування зовнішньої політики держави, як однієї з підсистем великої системи державного управління, можна застосовувати чітко визначені в теорії та неодноразово перевірені на практиці механізми та інструменти системного підходу, що ґрунтуються на методах прогнозування та планування при ухваленні рішень.

Значного поширення при ухваленні рішень набув моніторинг як засіб забезпечення ефективного функціо-

нування системи прогнозування. При цьому прогноз не зводиться виключно до передбачення, а має на меті завчасне зважування можливих наслідків ухвалення рішень, побудову «дерева» перспективних проблем та «дерева» шляхів їх вирішення. Такий підхід вимагає безперервності прогнозу, оскільки практична реалізація управлінських рішень під час впровадження зовнішньої політики призводить до зміни прогнозного фону та робить попередні результати некоректними.

Безперервність найпростіше забезпечити за рахунок періодичного спеціально організованого опитування одних і тих же експертів чи аналізу одних і тих самих джерел (для збереження єдиної бази побудови прогнозів). До негативних рис даної методики належить інерційність мислення дослідників, до переваг – ефект самонавчання, що дозволяє експертам удосконалювати власні оцінки з урахуванням результатів кожного етапу [21].

На другому етапі аналізуємо задачу міжнародної зовнішньої політики, стосовно якої особа, що ухвалює рішення, формує його і визначає обмеження процесу ухвалення рішень. В результаті виконання цього етапу визначаються проблеми, що є специфічними для конкретної задачі та формулюється нова базова зовнішня політика. Серед основних (загальних для всієї сфери державного управління та формування політик) можна виділити такі етапи прогнозування:

- обробка даних, які необхідні для ухвалення рішень;
- визначення мети та об'єднання цілей;
- прогнозування процесу з достатнім рівнем якості при обмежених ресурсах, особливо часових;

- логічні висновки (формулювання зовнішньої політики).

Також можна виокремити суттєві обмеження для сфери зовнішньої політики, а саме:

- репутаційні ризики;
- необхідність діяти в зазделегіть визначений спосіб (наприклад, виконуючи умови тих чи інших міжнародних договорів).

Тому пропонуємо проводити аналіз процесів формування зовнішньої політики держави за такою схемою (рис. 1).

Використанням представленої моделі формування управлінського рішення (формулювання зовнішньої політики держави) можна досягти таких результатів:

- **моніторинг зовнішнього оточення** – моніторинг елементів (чинників) глобальної світової системи, місце в ній країни та її найближчих конкурентів;

- **прогностичний супровід процесу ухвалення управлінських рішень** – розробка попереджувального прогнозування відносних показників ЗП для оцінки динаміки стану конкурентів;

- **забезпечення засобами інформаційного супроводу процесу ухвалення управлінських рішень** – розробка методичних та інструментальних засобів підтримки ухвалення управлінських рішень (включаючи аналіз інформації, видачу та візуалізацію управлінської інформації);

- **оцінка інерційності ухвалення рішення** – визначення часу запізнення результатів ухваленого рішення та можливих заходів щодо нівелювання прогнозованих негативних тенденцій для кожного з елементів (чинників) зовнішньої політики;

- **синтез (формулювання) базового рішення** – на підставі ре-

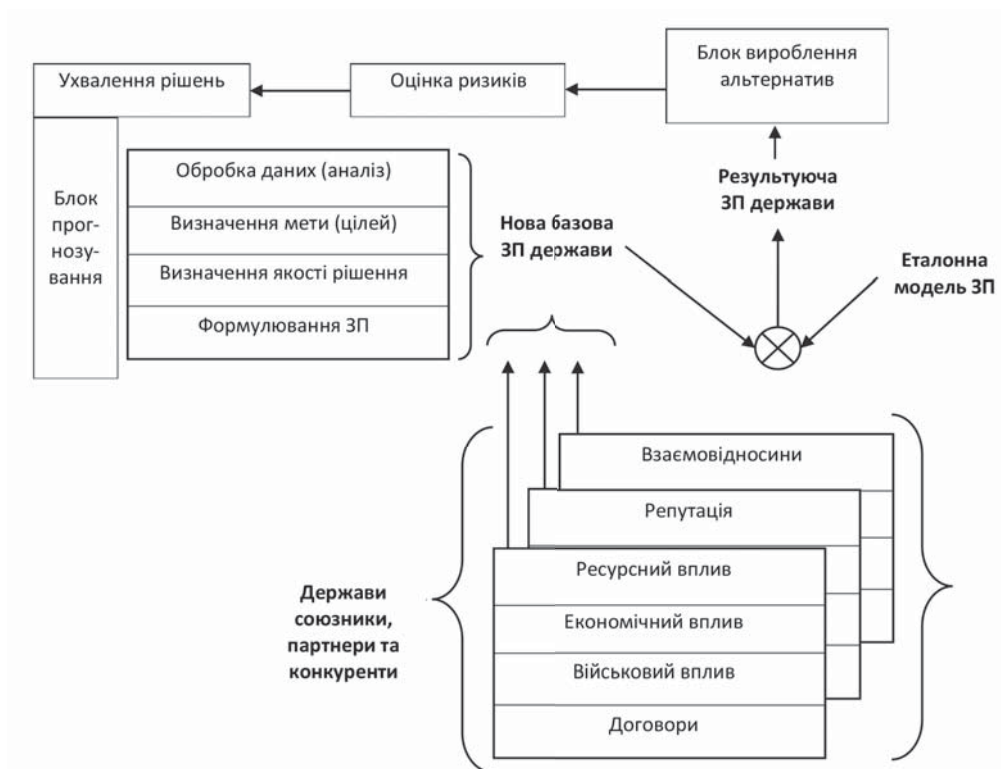


Рис. 1. Циклічна (рекурсивна) модель формування зовнішньої політики держави на основі системного підходу і прогнозування управлінських рішень.

зультуючої зовнішньої політики, доступних ресурсів та з урахуванням ризиків реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності;

- **визначення неузгодженості** – визначення прогнозованого «розриву» між еталонною моделлю ЗП і базовою ЗП;

- **коригування базової ЗП та формулювання результуючої ЗП.**

Таким чином, запропонована модель дасть змогу застосувати до формування зовнішньої політики держави системний підхід на основі методів прогнозування та планування.

У чому ж виявляється зв'язок між прогнозуванням і ухваленням державно-управлінських рішень? Спонукальна функція прогнозування зумовлює таку його особливість, як ефект впли-

ву прогнозу на вихідні передумови передбачення. Ефект передбачення може бути як позитивним і прискорювати здійснення прогнозу, так і негативним, що гальмує його реалізацію, а іноді може супроводжуватися самознищенням прогнозу. Це зумовлено тим, що досягнення цілей прогнозу перебуває в прямій залежності від об'єктивних умов його здійснення. Якщо прогноз відповідає умовам розвитку об'єкта, то його реалізація на практиці буде успішною. І навпаки, невідповідність прогнозу цим умовам негативно вплине на його реалізацію.

**Висновки.** Таким чином, запропонована модель формування зовнішньої політики держави на основі системного підходу із застосуванням методів прогнозування та планування



вказує на взаємозв'язок умов здійснення прогнозу і його цілей, а також на взаємозв'язок прогнозування і ухвалення рішень. Рішення, як правило, ухвалюються на підставі даних прогнозування. У свою чергу, ухвалені рішення впливають на результати здійснення прогнозів.

Ось чому, щоб уникнути розбіжностей між прогнозуванням і ухваленням рішень, необхідне систематичне коригування прогнозу, в тому числі шляхом його порівняння з цілями розвитку об'єкта прогнозування та їх здійсненням. Таким чином, формування зовнішньої політики держави носить циклічний (навіть, рекурсивний) характер, що й враховано в нашій моделі.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Білоус В. С. Синергетична парадигма і політична діяльність: методологічний потенціал та ефективність його реалізації. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Філософія. Політологія. К. Київ. ун-т, 2006. Вип. 81/83. С. 8-9.
2. Гесць В. М. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування. 2-ге вид. Х. ВД «ІНЖЕК». 2008. 396 с.
3. Іщенко І. В. Політичні інститути в нестабільному середовищі: функціональні особливості: монографія. Дніпропетровськ: Інновація, 2015. 306 с.
4. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ. Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. К. Дзвін, 2004. 333 с.
5. Ржевська Н. Ф. Американські аналітичні центри як суб'єкти прогнозування зовнішньої політики. Проблеми міжнародних відносин. 2015. №. 10-11. С. 316-332.
6. Неліпа Д. В. Системний аналіз в політології: теорія, методологія, практика. К. Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
7. Бакуменко В. Д. Попов С.А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 21-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4)
8. Дегтяр А. О. Методологічні підходи до побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності організації соціокультурної сфери. Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації. 2015. Вип. 46. С. 62-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk\\_2015\\_46\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2015_46_9)
9. Дубов Д. В. Проблеми формування державної політики щодо розвитку інформаційного суспільства в Україні: у пошуках стратегічного бачення. Політологічні студії. 2016. Вип. 5. С. 126-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps\\_2016\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps_2016_5_15)
10. Дурман М. О., Дурман О. Л. Застосування інформаційно-аналітичних систем при оцінці регуляторних впливів у сфері державного управління. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки і психології. Випуск 1(2). 2010. Херсон, с. 21-23.
11. Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Олуйко В. М. Теоретико-методологічні аспекти розробки управлінських рішень у сфері забезпечення національної безпеки. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. 2004. № 4. С. 250-258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2004\\_4\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_4_44)
12. Тертичка В. Аналіз державної політики і політологія. Політичний менеджмент. 2004. № 6. С. 3-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2004\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2004_6_3)
13. Дурман О. Л. Застосування системного підходу при ухваленні рішень в процесі формування зовнішнього курсу держави. Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. Х. Вид-во НУЦЗУ, 2020. Вип. 1 (12). (Се-

рія «Державне управління»). С. 93-109. DOI: 10.5281/zenodo.3832389

14. Дурман Н. А., Рогальский Ф. Б. Информационная поддержка принятия решений при не-прогнозируемых изменениях внешних условий. Проблемы легкой и текстильной промышленности. Херсон. 1998. №1. С. 228-233.

15. Alina L. Pomaza-Ponomarenko, Larysa M. Hren, Olena L. Durman, Nataliia V. Bondarchuk, Vasyl Vorobets. Management mechanisms in the context of digitization of all spheres of society. Núm. 42 (2020): Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020. P 1-9.

16. Энциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

17. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. М. Политиздат, 1973. 390 с.

18. Гвишиани Д. М. Организация и управление. М., 1972. С. 25-158.

19. Горбатенко В. П. «Аналіз майбутнього» та його роль в управлінні соціально-політичними процесами. Політичний менеджмент. 2006. №2 (17). URL: [www.politik.org.ua/vid/magcontent.php?m=1&n=22&c=219](http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php?m=1&n=22&c=219)

20. Витвицький Я. С., Палійчук М. В., Петренко В. П. Економічний розвиток регіональних суспільних систем у постіндустріальній. Моделирование регіональної економіки. 2010. № 1. С. 320-332. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2010\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_41)

21. Шапгала О. С., Кіндзерський С. А. Контроль та моніторинг – складові гуманітарної сфери. Університетські наукові записки. 2007. № 3. С. 45-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2007\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2007_3_10).

## REFERENCES:

1. Bilous, V. S. (2006). Synerhetychna paradyhma i politychna diialnist: metodolohichniy potentsial ta efektyvnist yoho realizatsii [Synergetic paradigm and

political activity: methodological potential and effectiveness of its implementation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Filosofii. Politolohiia – Bulletin of Kyiv National University. Taras Shevchenko. Philosophy. Politology*, 81/83, 8-9 [in Ukrainian].

2. Heiets, V. M. (2008). *Modeli i metody sotsialno-ekonomichnoho prohnouzuvannia [Models and methods of socio-economic forecasting]*. (2nd ed). Kharkiv: VD «INZHEK» [in Ukrainian].

3. Ishchenko, I. V. (2015). *Politychni instytuty v nestabilnomu seredovyshchi: funktsionalni osoblyvosti [Political institutions in an unstable environment: functional features]*. Dnipropetrovsk: Innovatsiia [in Ukrainian].

4. Pocheptcov, G. G. (2004). *Strategicheskii analiz. Strategicheskii analiz dlia politiki, biznesa i voennogo dela [Strategic analysis. Strategic analysis for politics, business and military affairs]*. Lviv: Dzvin [in Russian].

5. Rzhavska, N. F. (2015). Amerykanski analitichni tsentry yak subiektu prohnouzuvannia zovnishnoi polityky [American think tanks as subjects of foreign policy forecasting]. *Problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Problems of international relations*, 10-11, 316-332 [in Ukrainian].

6. Nelipa, D. V. (2011). *Systemnyi analiz v politolohii: teoriia, metodolohiia, praktyka [System analysis in political science: theory, methodology, practice]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

7. Bakumenko, V. D., Popov S. A. (2015). Paradyhma innovatsiinoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannia publicnogo upravlinnia [The paradigm of innovative development of society: modern concepts of public administration reform]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 43, 21-28. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4) [in Ukrainian].

8. Diehtiar, A. O. (2015). Metodolohichni pidkhody do pobudovy

- systemy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia diialnosti orhanizatsii sotsiokulturnoi sfery [Methodological approaches to building a system of information and analytical support for the organization of socio-cultural sphere]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury. Seriya: Sotsialni komunikatsii – Bulletin of the Kharkiv State Academy of Culture. Series: Social Communications*, 46, 62-71. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk\\_2015\\_46\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2015_46_9) [in Ukrainian].
9. Dubov, D. V. (2016). Problemy formuvannia derzhavnoi polityky shchodo rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini: u poshukakh stratehichnoho bachennia [Problems of formation of the state policy concerning development of an information society in Ukraine: in search of strategic vision]. *Politolohichni studii – Political science studies*, 5, 126-134. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps\\_2016\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps_2016_5_15) [in Ukrainian].
10. Durman, M. O., Durman, O. L. (2010). Zastosuvannia informatsiino-analitychnykh system pry otsyntsi rehuliatornykh vplyviv u sferi derzhavnoho upravlinnia [Application of information-analytical system in the assessment of regulatory influences in public administration]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, pedahohiky i psykhologii – Current issues of public administration, pedagogy and psychology*, 1(2), 21-23 [in Ukrainian].
11. Nyzhnyk, N. R., Sytnyk, H. P., Oluiko, V. M. (2004). Teoretyko-metodolohichni aspekty rozrobky upravlinskykh rishen u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Theoretical and methodological aspects of development of management decisions in ensuring national security]. *Visnyk Khmelnytskoho instytutu rehionalnoho upravlinnia ta prava – Bulletin of the Khmelnytsky Institute of Regional Management and Law*, 4, 250-258. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2004\\_4\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_4_44) [in Ukrainian].
12. Tertychka, V. (2004). Analiz derzhavnoi polityky i politolohiia [Analysis of public policy and political science]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, 6, 3-22. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2004\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2004_6_3) [in Ukrainian].
13. Durman, O. L. (2020). Zastosuvannia systemnoho pidkhodu pry ukhvalenni rishen v protsesi formuvannia zovnishnoho kursu derzhavy [Application of a systematic approach to the introduction of decisions in the process of forming the external course of the state]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya «Derzhavne upravlinnia» – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series “Public Administration”*, 1(12), 93-109. DOI: 10.5281/zenodo.3832389 [in Ukrainian].
14. Durman N. A., Rogalskii F. B. (1998). Informatcionnaia podderzhka priniattia reshenii pri ne-prognoziruemykh izmeneniakh vneshnikh uslovii [Information support for decision-making in unpredictable changes in external conditions]. *Problemy legkoi i tekstilnoi promyshlennosti – Problems of light and textile industry*, 1, 228-233 [in Russian].
15. Pomaza-Ponomarenko, A. L., Hren, L. M., Durman, O. L., Bondarchuk N. V., Vorobets, V. (2020). Mekhanizmy upravlinnia v konteksti otsyfrovky vsikh sfer suspilstva [Management mechanisms in the context of digitization of all spheres of society]. *Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020*, 42, 1-9 [in Ukrainian].
16. Surmin, Yu. P., et al. (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]*. Yu. V. Kovbasiuk, V. P. Troshchynskiy, Yu. P. Surmin (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
17. Afanasev, V. G. (1973). *Nauchnoe upravlenie obshchestvom [Scientific management of society]*. Moscow: Politizdat [in Russian].
18. Gvishiani, D. M. (1972). *Organizatsiia i upravlenie [Organization and management]*. Moscow [in Russian].

19. Horbatenko, V. P. (2006). «Analiz maibutnoho» ta yoho rol v upravlinni sotsialno-politychnymy protsesamy [Analysis of the future” and its role in managing socio-political processes]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, 2(17). Retrieved from [www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219](http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219) [in Ukrainian].
20. Vytvytskyi, Ya. S., Paliichuk, M. V., Petrenko, V. P. (2010). Ekonomichni rozvytok rehionalnykh suspilnykh system u postindustrialnyi [Economic development of regional social systems in the post-industrial]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky – Modeling of the regional economy*, 1, 320-332. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2010\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_41) [in Ukrainian].
21. Shaptala, O. S., Kindzerskyi, S. A. (2007). Kontrol ta monitorynh – skladovi humanitarnoi sfery [Control and monitoring – components of the humanitarian sphere]. *Universytetski naukovi zapysky – University scientific notes*, 3, 45-47. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2007\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2007_3_10) [in Ukrainian].