

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

Кафедра публічної політики та політичної аналітики

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПОЛІТИЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Навчальний посібник

За загальною редакцією С. О. Телешуна,
доктора політичних наук, професора

Київ – 2018

УДК 32:351:303.7:303.094.6

С83

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентові України
(протокол № 264/10-9 від 29 листопада 2018 р.)*

Авторський колектив:

С. О. Телешун (розд. 1, висновки до ч. I, висновки до ч. II); **І. В. Рейтерович** (розд. 1–4, 9, висновки до ч. I, висновки до ч. II); **С. В. Ситник** (розд. 1–3, 5); **О. Г. Пужкал** (розд. 6); **Е. А. Афонін** (розд. 11); **С. І. Вировий** (розд. 8, 9); **Я. О. Чепуренко** (розд. 10); **В. В. Пальоха** (розд. 7).

Рецензенти:

О. В. Карпенко, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України;

Т. Г. Курпій, кандидат історичних наук, доцент кафедри філософії Київського університету імені Бориса Грінченка.

Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник, О. Г. Пужкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2018. – 192 с.

ISBN 978-966-619-387-5.

У навчальному посібнику, який підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів спеціальності “Публічне управління та адміністрування” розкрито теоретико-методологічні та практичні питання сутності, структури, принципів та методів стратегічного управління та політичного прогнозування в публічній сфері. Досліджено специфіку стратегічного управління в політичних об’єднаннях та партіях, некомерційних організаціях, розглянуто стратегії розвитку громадянського суспільства, визначено методологічні засади політичного прогнозування в системі публічного управління, проаналізовано методи політичного прогнозування та моделі оцінки політичних ризиків.

Розрахований на фахівців у галузі державного управління, слухачів, аспірантів НАДУ, студентів ЗВО, політиків-практиків, експертів, аналітиків, усіх, хто не лише цікавиться проблемами сучасної політики, а й прагне їх розв’язувати.

УДК 32:351:303.7:303.094.6

ISBN 978-966-619-387-5

© Національна академія державного управління
при Президентові України, 2018

З М І С Т

ЧАСТИНА І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ9

Р О З Д І Л 1 ПУБЛІЧНА І ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКИ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНІ ЧИННИКИ ЦІННІСНО- ЦІЛЬОВОГО СПРЯМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ9

Р О З Д І Л 2 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПОЛІТИЧНІЙ СФЕРІ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....21

Р О З Д І Л 3 СИСТЕМНІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОЛІТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....34

Р О З Д І Л 4 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПОЛІТИЧНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ І ПАРТІЯХ.....45

Р О З Д І Л 5 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ58

Р О З Д І Л 6 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА70

Висновки до частини І89

Питання для самоперевірки та обговорення91

*Орієнтовна тематика індивідуальних завдань (есе, реферат,
стаття, індивідуальне науково-практичне завдання тощо)92*

Список використаних джерел.....93

ЧАСТИНА II	
ПОЛІТИЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ	
В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	99
РОЗДІЛ 7	
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІТИЧНОГО	
ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ	99
РОЗДІЛ 8	
ТИПОЛОГІЯ ПРОГНОЗІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	133
РОЗДІЛ 9	
МЕТОДИ ПОЛІТИЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ	
ТА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ	140
РОЗДІЛ 10	
ІНФОРМАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЯК МЕТОД	
АНАЛІЗУ ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	154
РОЗДІЛ 11	
ПРОГНОЗУВАННЯ І МОДЕЛЮВАННЯ	
СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ	
В МІЖДИСЦИПЛІНАРНОМУ ПОЛІ	
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	163
Висновки до частини II	180
<i>Питання для самоперевірки та обговорення</i>	<i>181</i>
<i>Орієнтовна тематика індивідуальних завдань (есе, реферат,</i>	
<i>стаття, індивідуальне науково-практичне завдання тощо)</i>	<i>182</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>183</i>

NATIONAL ACADEMY FOR PUBLIC ADMINISTRATION
UNDER THE PRESIDENT OF UKRAINE
Department of Public Policy and Political Analytics

STRATEGIC MANAGEMENT AND POLITICAL FORECASTING IN PUBLIC SPHERE

Tutorial
*under the general editorship of S. O. Teleshun,
Doctor of Political Science, Professor*

Kyiv – 2018

UDC 32:351:303.7:303.094.6

*Approved by the Academic Council of National Academy for
Public Administration under the President of Ukraine
(Protocol N 264/10-9 of 29 November 2018)*

Authors:

S. O. Teleshun (Chapter 1, Conclusions to part I, Conclusions to part II);
I. V. Reiterovych (Chapters 1–4, 9, Conclusions to part I, Conclusions to part II);
S. V. Sytnyk (Chapters 1–3, 5); **O. G. Pukhkal** (Chapter 6); **E. A. Afonin**
(Chapter 11); **S. I. Vyrovyy** (Chapters 8, 9); **Ya. O. Chepurenko** (Chapter 10);
V. V. Palioha (Chapter 7).

Reviewers:

O. V. Karpenko, Doctor of Sciences in Public Administration, Head of Information Policy and Digital Technologies Department of National Academy of Public Administration under the President of Ukraine;
T. G. Kupriy, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of Philosophy Department of Borys Grinchenko Kyiv University.

Strategic management and political forecasting in public sphere :
tutorial / authors : S. O. Teleshun, I. V. Reiterovych, S. V. Sytnyk,
O. G. Pukhkal and others ; under gen.editorship of S. O. Teleshun,
D. Polit. Sc., Professor. – Kyiv : NAPA, 2018. – 192 p.

ISBN 978-966-619-387-5.

The tutorial, prepared in accordance with the educational-professional training program of Master's degree in Public Administration and Management, reveals theoretical-methodological and practical issues of the essence, structure, principles and methods of strategic management and political forecasting in the public sphere. The authors have studied the specifics of strategic management in political unions and parties, nonprofit organizations, the strategies of civil society development, determined the methodological origins of political forecasting in the system of public administration, analyzed the methods of political forecasting and the models of political risk assessment.

It is designed for specialists in the field of public administration, university students, postgraduate students of the NAPA, practicing politicians, experts, analysts, everyone who is not only interested in problems of modern politics, but also tries to resolve them.

UDC 32:351:303.7:303.094.6

ISBN 978-966-619-387-5

© National Academy for Public Administration
under the President of Ukraine, 2018

CONTENT

PART I	
STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC SPHERE	9
CHAPTER 1	
PUBLIC AND STATE POLICY AS THE DETERMINANTS OF THE VALUE-PURPOSE DIRECTION OF PUBLIC ADMINISTRATION	9
CHAPTER 2	
STRATEGIC MANAGEMENT IN THE POLITICAL SPHERE: ESSENCE, STRUCTURE, PRINCIPLES OF ORGANIZATION	21
CHAPTER 3	
SYSTEM ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN POLITICAL ACTIVITY	34
CHAPTER 4	
STRATEGIC MANAGEMENT IN POLITICAL ASSOCIATIONS AND PARTIES	45
CHAPTER 5	
STRATEGIC MANAGEMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS (NGO)	58
CHAPTER 6	
STRATEGIES OF CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT	70
Conclusions to Part I	89
<i>Questions for self-check and discussion</i>	<i>91</i>
<i>Approximate topics for individual tasks</i>	<i>92</i>
<i>References</i>	<i>93</i>

PART II	
POLITICAL FORECASTING IN PUBLIC SPHERE	99
CHAPTER 7	
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF POLITICAL FORECASTING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.....	99
CHAPTER 8	
TYPOLGY OF FORECASTS IN THE PUBLIC SPHERE.....	133
CHAPTER 9	
METHODS OF POLITICAL FORECASTING AND MODELS FOR POLITICAL RISKS ASSESSMENT.....	140
CHAPTER 10	
INFORMATION MODELING AS A METHOD OF ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION OBJECT.....	154
CHAPTER 11	
FORECASTING AND MODELING OF SOCIAL DEVELOPMENT IN INTERDISCIPLINARY FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	163
Conclusions to Part II.....	180
<i>Questions for self-check and discussion</i>	<i>181</i>
<i>Approximate topics for individual tasks.....</i>	<i>182</i>
<i>References</i>	<i>183</i>

ЧАСТИНА I

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

РОЗДІЛ 1

ПУБЛІЧНА І ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКИ

ЯК ВИЗНАЧАЛЬНІ ЧИННИКИ ЦІННІСНО-ЦІЛЬОВОГО

СПРЯМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета розділу: розкрити зміст публічної і державної політик як визначальних чинників ціннісно-цільового спрямування публічного управління.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до дієвої світоглядної позиції;
- здатність до критичного осмислення теоретико-методологічних проблем і завдань стратегічного управління публічною сферою;

перелік професійних компетентностей:

- стратегічне управління суб'єктом і об'єктом управління;
- організація системних взаємовідносин між суб'єктами публічної політики;

перелік соціальних компетентностей:

- конструктивна взаємодія з громадянами та інститутами громадянського суспільства, іншими організаціями;
- організація конструктивного діалогу в публічній політиці;
- здатність до соціально відповідальної діяльності.

Стрімкі соціально-економічні, політичні та культурні зміни як глобального, так і національного характеру зумовлюють постійні новітні виклики для сучасних держав. Ускладненість соціального середовища, підвищені ризики, невизначеність – це ті фактори, які характеризують процеси прийняття рішень у нинішніх умовах. Держава мусить вступати у взаємодії з іншими суб'єктами, щоб ефективно вирішувати нагальні суспільні проблеми. Взаємодія держави, громадянського суспільства та бізнесу у виробленні політики держави, взаємна відповідальність за прийняті рішення та водночас відповідальність один перед одним стають трендами розвитку сучасних суспільств.

Поняття “публічне управління” (“public administration”), публічна політика” (“public policy”), “публічна служба” (“public service”)

у вітчизняній управлінській практиці часто ототожнюються відповідно з поняттями “державне управління”, “державна політика” та “державна служба”. Такі підходи дещо нівелюють сучасні стандарти вироблення політики держави. Подальша інтеграція в європейський простір актуалізує необхідність засвоєння новітніх підходів до публічного управління та публічної політики.

Пошуки найбільш точного відтворення змісту терміна “публічна політика” розпочалися тоді, коли з’явилися перші переклади сучасної англomовної літератури з публічного управління на українську та російську мови. Якщо в перекладі поняття “public administration” науковці доходили згоди, то термін “public policy” став справжнім “наріжним каменем спотикання” на шляху наукових досліджень політологів, соціологів, фахівців із державного управління, викликаючи дискусії стосовно його перекладу як “державної” чи “публічної” політики. Так, Н.Данілов, О.Гуров, Н.Жидков, за редакцією яких вийшла збірка перекладів англomовних класичних та сучасних текстів із публічної політики, – зазначають, що термін “публічна політика” сам по собі є достатньо спірним. Складність перекладу полягає в пошуку поняття, яке б відображало суть концепції. Серед варіантів перекладу терміна знаходимо різноманітні поняття: “відкрита”, “суспільна політика”, “публічно-державна”, навіть “соціальна”¹. У такій ситуації ціннісно-цільове спрямування публічного управління допоможе розкрити зміст та механізм двох явищ – державної та публічної політик.

Під державною політикою слід розуміти сукупність ціннісних цілей, державно-управлінських заходів, рішень і дій, порядок реалізації державно-політичних рішень (поставлених державною владою цілей) і системи державного управління розвитком країни. Визначальним для державної політики є результат її реалізації, тобто кількісний вимір її цілей².

Політична енциклопедія термін “публічна політика” (англ. public policy) визначає як горизонтальну (на відміну від політики владної – вертикальної) складову політичного процесу, що безпосередньо впливає на формулювання і прийняття політичних рішень,

¹ Публичная политика: от теории к практике / [под науч. ред. Н. Ю. Данилова, О. Ю. Гурова, Н. Г. Жидкова]. – СПб. : Алетей, 2008. – С. 6.

² Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2014. – С. 8.

забезпечує зв'язок між владними структурами і суспільством – економічними акторами, громадськими організаціями та рухами, експертами, цільовими громадськими групами³. У той час як в Енциклопедії державного управління публічна політика (англ. public policy) визначається як діяльність органів публічного врядування, спрямована на вирішення суспільних проблем; публічну політику як діяльність загалом трактують як “відношення органів влади до свого оточення. Публічну політику здійснюють органи публічного врядування, які уповноважені громадою здійснювати владні функції на основі закону і мають легітимні засоби добиватися виконання своїх рішень. До таких органів належать органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Громадські об'єднання і бізнес можуть впливати на публічну політику, але вони не уповноважені приймати рішення від імені громади і не несуть за них відповідальності. Публічна політика здійснюється як реакція на запити громадян чи виникнення якоїсь суспільної проблеми. Проблеми, на вирішення яких спрямовується публічна політика, мають насамперед публічне, а не приватне спрямування⁴.

Ці два інструментальні підходи до означення “публічної політики” засвідчують наявність політичної та управлінської складових у цьому процесі. Публічна політика є складним переплетінням політичних та управлінських процесів, у результаті яких відбувається прийняття політичних та управлінських рішень. Політична складова процесу прийняття рішень – це взаємодія політичних акторів, унаслідок якої схвалюється те чи інше рішення. Управлінська – це технічне, інформаційно-аналітичне, інтелектуальне забезпечення процесу. Схема вироблення публічної політики, яка вибудовується, починаючи з ідентифікації проблеми, формування публічного та інституційного порядків денних, обрання тієї чи іншої моделі рішення, формулювання альтернатив рішень, обрання рішення, реалізації, контролю за виконанням, це відображення того, як політика впливає на публічне управління (див. рис. 1.1).

³ Політична енциклопедія / [голова редкол. Ю. Левенець]. – Київ : Парлам. вид-во, 2012. – С. 571.

⁴ Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 8 : Публічне врядування / [наук.-ред. колегія : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова)]. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 484–485.

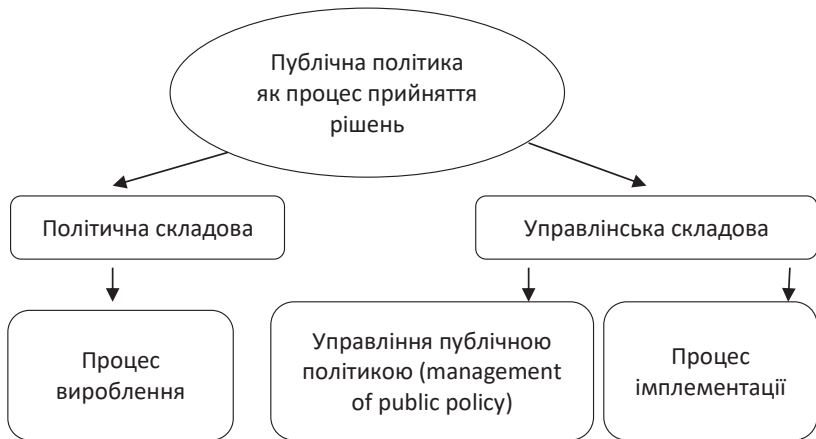


Рис. 1.1. Складові процесу публічної політики

Політичний підхід до управління з'явився ще на початку 1970-х рр. та знайшов своє відображення в концепції “публічного політичного підходу” до управління (“public policy approach” to administration). Концепція розглядає, якою мірою кожна стадія в розробці і здійсненні політики впливає на її загальну форму. Природа процесу прийняття рішень починає визначати зміст публічного управління.

В енциклопедії з публічного управління та публічної політики Д.Шульца вказується, що публічна політика стосується процесу, за допомогою якого члени географічної області або політичної одиниці роблять вибір стосовно своїх областей та питань, що їх турбують. “Публічна” відображає переваги та дії груп людей, найчастіше через їх спільні голоси, які відображені в їх управлінських інститутах, і особливо їх уряді. “Політика” означає правила, керівництва стратегій, процесів, планів щодо вирішення їх проблемних питань. Термін “публічна політика” використовується не тільки для опису цього процесу і його наслідків, а й для означення загального набору інструментів і механізмів, за допомогою яких ці рішення приймаються. Публічна політика відрізняється від публічного управління тим, що вона спрямована на “громадські” проблеми, що потребують вирішення, у той час як публічне управління фокусується на процесі,

через який вони вирішуються. Публічна політика зберігає державні адміністративні процеси як один із наборів ресурсів, доступних для вирішення проблем⁵.

Публічна політика (*public policy*) – заснована на механізмах публічного узгодження інтересів заінтересованих сторін політика органів публічного управління, яка спрямована на досягнення суспільно значимих цілей та вирішення суспільно важливих завдань. Визначальним для публічної політики є процес її вироблення, тобто ціннісний вимір її інтерацій.

Сучасні підходи до розуміння суті такого явища, як “публічна політика” розкриваються в концепціях урядування: Governance, New Public Governance, Good Governance, у яких публічна політика виступає як ціль і водночас як результат публічного управління.

Значні моделі врядування (governance model) прийшли в середині 1980-х рр. на зміну поширеній на той час управлінській моделі нового публічного менеджменту (НПМ) (New Public Management model). Ці дві моделі відрізняються поглядами на роль держави в суспільстві. У моделі НПМ центральними є цінності, такі як результативність, ефективність та економічність. На противагу цьому в моделі врядування взаємодія та діалог між державою і суспільством (стейкхолдерами) є вирішальними⁶.

У Світовому рапорті ООН 2005 р. стосовно розвитку публічного сектору вказується на трансформацію таких форм публічного управління, як “публічне адміністрування” та “публічний менеджмент”. Вимоги сьогодення спонукають до того, що сучасне управління повинно набувати ознак так званого “респосивного управління” (“responsive governance”). Термін “responsive governance” означає чутливе управління, здатне реагувати на інтереси різних груп та діяти, враховуючи їх інтереси (див. табл. 1.1).

Департамент з економічних та соціальних питань ООН (UNDESA) запроваджує термін “зацікавлене управління” (“Engaged Governance”), який визначається як інституціональна композиція, яка сприяє залученню громадян безпосередньо до процесу прийняття

⁵ Schultz D. Encyclopedia of public administration and public policy / David Schultz. – N. Y. : Facts On File, Inc., 2004. – P. 350–351.

⁶ Horton S. Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme / Sylvia Horton, Annie Hondeghem, David Farnham. – Washington : IOS Press, Inc., 2002. – P. 177–178.

Таблиця 1.1

**Моделі публічного управління (Адаптовано за:
Unlocking the Human Potential for Public Sector
Performance World Public Sector Report 2005⁷)**

	Публічне адміні- стрування. Public administration	Публічний ме- неджмент. Public management	Чутливе управ- ління. (Responsive governance)
Відносини між грома- дянами та державою	послух	право	розширення прав і можливостей
Підзвітність вищих по- садових осіб	політики	клієнти	громадяни та заінте- ресовані сторони
Керівні принципи	дотримання норм і правил	ефективність і результати	підзвітність прозо- рість і участь
Критерії успіху	вихід	результат	процес
Ключовий атрибут	неупередженість	професіоналізм	чутливість

рішень держави, з тим щоб дати їм можливість впливати на державні політику і програми та, як наслідок, більш позитивно вплинути на їх соціальне й економічне життя⁸.

Загальними ціннісними принципами врядування є:

- 1) процес прийняття рішень повинен мати не ізольований, а партнерський характер, орієнтуватися на залучення до обговорення та реалізації рішень усіх заінтересованих сторін, підвищення рівня довіри між учасниками, максимальне використання узгоджувальних процедур;
- 2) відповідальність за прийняті рішення повинна розподілятися між усіма учасниками взаємодії – як політиками, чиновниками, так і залученими недержавними учасниками;
- 3) цілі та завдання взаємодіючих учасників мають бути скоординовані та інтегровані, тобто необхідно досягти не стільки спільного бачення і розуміння цілей та завдань, скільки їх сумісності та взаємодоповнюваності;
- 4) стратегічне управління повинно ґрунтуватися на командній роботі⁹.

⁷ Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance World Public Sector Report 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>

⁸ Civic Engagement in Public Policies: A Toolkit. – New York : United Nations, 2007. – Р. 33.

⁹ Михайлова О. В. Сети в политике и государственном управлении : монография / О. В. Михайлова. – М. : ИД КДУ, 2013. – С. 56.

У моделях урядування (governance) відсутня пряма конотація урядування з державною політикою, оскільки змінюються підходи та ціннісні орієнтири у процесі її вироблення та здійснення. У сучасному світі організації громадянського суспільства, неурядові організації і приватний сектор відіграють не менш важливу роль у процесах розробки політики держави, ніж самі органи державної влади. Більш активна участь громадян, клієнтів, споживачів і населення стає рисою багатьох урядів, державних і приватних організацій. Люди прагнуть мати голос і брати участь у справах уряду і у виробленні рішень організацій, які впливають на їхні інтереси. Активна участь громад і громадян у цих процесах, створення відповідних інституційних механізмів для забезпечення діалогу з громадами є ключем до ефективної політики¹⁰. Результатом такої взаємодії є не державна, навіть не суспільна політика, а саме публічна. Вироблення загальних колективних цілей формується на перехресті дій владних інститутів, громадськості та груп інтересів, які в сукупності складають процес публічної політики. Через інституціональні механізми публічної політики забезпечується не стільки узгодження різнопланових інтересів, скільки їх пристосування, співіснування, і як наслідок взаємовигідне партнерство. Таким чином докорінно змінюється зміст загальних колективних цілей, які постають уже не результатом артикуляції та агрегації загального суспільного інтересу, а є наслідком інтеракцій держави та недержавних акторів.

Ціннісні орієнтири публічної політики:

- мережі;
 - інтеракції;
 - взаємодія;
 - колективні дії;
 - взаємна відповідальність;
 - взаємодоповненість публічного та приватного секторів;
 - відкритість;
 - підзаконність;
 - партнерство;
 - діалог;
 - керованість;
 - довіра;
 - зорієнтованість на консенсус.
-

¹⁰ Civic Engagement in Public Policies: A Toolkit. – New York : United Nations, 2007. – P. 33.

У контексті публічного управління публічна політика є політикою, що задовольняє суспільні очікування. Розглядаючи “державну політику” та “публічну політику” як визначальні чинники ціннісно-цільового спрямування публічного управління, важливо брати до уваги якісні характеристики держави як форми організації суспільства, її питому вагу в суспільних процесах, співвідношення та характер взаємодії з громадянським суспільством, здатність конкретної політичної системи реагувати на запити суспільства, особливості взаємодії органів державної влади з суспільством. Ю.Габермас вирізняє дії, які системно інтегровані в державу, та дії соціально інтегровані – публічну сферу. Остання є тим зрізом соціального життя, де формується громадська думка¹¹. Публічна сфера виконує найважливіші функції, що забезпечують взаємодію держави і суспільства (різноманітних груп інтересів) у формуванні питань, що виражають суспільно значимий інтерес¹².

Публічна сфера набуває значимості як платформа взаємодій та вироблення суспільних інтересів, формулювання суспільних цілей та завдань. Державна політика перестає бути “державною” як такою і набуває ознак публічності в тому розумінні, що держава визнається актором, який діє та вибудовує свою політику та здійснює управління в публічній сфері.

Публічність передбачає здійснення різних видів діяльності для досягнення суспільних цілей. Публічність інтересу означає, що його суб'єктом (носієм) є суспільство як органічне ціле. Найбільшою мірою спільності володіють інтереси всього суспільства (суспільні інтереси). Вони відображають базові потреби людей і зумовлюються необхідністю соціального розвитку. Публічність політики має місце тоді, коли вона спрямована на досягнення суспільних цілей та забезпечення суспільних інтересів.

У стабільності розвитку та процвітанні таких європейських країн, як Нідерланди, Великобританія, Франція та Німеччина, саме публічна сфера, а не громадянське суспільство відіграла вирішальну роль. Сформованість громадянського суспільства ще не означає обов'язкове формування публічної сфери. Просування інтересів са-

¹¹ Jürgen Habermas on Society and Politics: A Reader / ed. by Steven Seidman. – Boston : Beacon Press, 1989. – 324 p.

¹² Edwards A. Scientific expertise and policy-making: the intermediary role of the public sphere / A. Edwards // Science and Public Policy. – 1999. – Vol. 26 (3). – P. 163–170.

моорганізованих автономних груп, які й представляють громадянське суспільство, є необхідною, але не достатньою умовою формування публічної сфери. Вона формується тоді, коли створюються умови публічного дискурсу.

Ступені розвиненості публічної сфери та демократичні суспільства є одними з основних критеріїв оцінки публічної політики. Стан публічної сфери вимірюється за такими параметрами, як:

- наявність системи дієвих механізмів діалогу й інтеракцій між державою та суспільством при прийнятті значимих рішень;
- наявність інструментів формування влади та лобіювання суспільних інтересів;
- місцеве самоврядування, яке наділене реальною владою, повноваженнями та засобами їх реалізації;
- ефективне надання виконавчою владою послуг у сферах освіти, культури, охорони здоров'я;
- здійснення ефективного управління державним майном;
- ефективний нагляд та контроль у виконавчій владі;
- ефективне нормативне регулювання у виконавчій владі;
- прийняття законодавчою владою законів, які захищають права та інтереси громадян;
- соціально відповідальний бізнес.

Оцінка демократичності суспільства включає такі параметри, як:

- підтримка громадянських ініціатив і розвиток громадського контролю;
- прихильність до мирного вирішення конфліктів в інтересах усіх сторін;
- дієвість законів із приборкання корупції;
- економіка, де поважають право власності, забезпечують рівні можливості, гарантії для знедолених;
- конституційний захист прав меншин;
- верховенство закону, яке захищене незалежною судовою владою;
- вільні та плюралістичні ЗМІ;
- регулярно вільні та чесні вибори¹³.

¹³ Якимец В. Н. Индекс для мониторинга и оценки публичной политики [Электронный ресурс] / В. Н. Якимец. – Режим доступа : http://www.civisbook.ru/files/File/Yakimez_index.pdf

Механізми публічної політики – це ті механізми, які забезпечують можливості представлення та узгодження позицій заінтересованих сторін у прийнятті політичного, політико-управлінського рішення. Для вироблення програм публічної політики важливим є:

- спосіб, у який актуалізується проблема, виходить на публічний та інституційний порядок денний та набуває ознак суспільно значимої;

- наскільки заінтересовані сторони мають можливість користуватися каналами доступу до прийняття рішень;

- чи є ці канали;

- чи існують зворотні зв'язки між суб'єктом і об'єктом прийняття рішень тощо.

За певних політичних режимів держава може блокувати та “відмовлятися” від санкціонування певних суспільних інтересів і вони ніколи не набувають статусу публічного інтересу. Завдання публічної політики – створити механізми виявлення і забезпечення суспільного інтересу.

Публічна політика є сферою діалогу влади та суспільства з питань економічної, соціальної, культурної, міжнародної, правової політики держави. Діалогові (інтерактивні) процеси складають основу публічної політики. Вони спрямовані на забезпечення розв'язання суспільно значимих проблем конкретної сфери політики (соціальної, гуманітарної, транспортної, екологічної тощо) через реалізацію конкретних проектів за участі всіх заінтересованих сторін (див. табл. 1.2). Коло суб'єктів такого процесу набагато більше, ніж ті, які безпосередньо заінтересовані у розв'язанні конкретної проблеми, в реалізації проекту. Як правило, в діалогових процесах публічної політики задіяні такі суб'єкти:

- представники адміністративних структур (відповідних галузевих відомств). Їх завданням у процесі є підтримка технічного управління процесом у цілому та виконання наглядових функцій;

- представники консорціумів (об'єднують усі групи акторів (громадяни, НКО, бізнес-організації, асоціації тощо), які зацікавлені в тому чи іншому способі вирішення проблеми), та експертів, які є носіями експертних знань і представляють різні зацікавлені групи учасників, надаючи їм ті чи інші професійні консультації. Їх завданням є здійснення політичного управління через обов'язковість прийняття рішень на кожному з етапів реалізації проекту;

- групи, які виконують функції публічних ретрансляторів та дають можливість громадськості спостерігати за процесом;
- групи, які здійснюють фінансове забезпечення проекту;
- групи з вивчення інноваційності рішень;
- консультативні групи. Їх завданням є розробка остаточних рекомендацій із прийняття рішень.

Таблиця 1.2

Діалог як вид публічного дискурсу в публічній політиці

Вид діалогу	Цілі
Діалог спрямований на досягнення результату (діалог зі стратегічних питань; діалог із розробки національної програми розвитку, діалог із вирішення проблеми подолання бідності, з питань трудової зайнятості тощо)	Організуються для вироблення рекомендацій і конкретних пропозицій різних груп інтересів щодо вирішення цілком конкретної проблеми. Діалог спрямований на зміну думок, позицій, поведінки заінтересованих сторін, на зближення їх позицій
Діалог, мета якого – домогтися певних змін у соціальній чи політичній сфері (підготовчі діалоги)	Організуються для налагодження конструктивної взаємодії з опонуючими сторонами. Основною метою є підготовка сторін до послідуєчих переговорів та досягнення компромісної угоди

Умови політичного діалогу: навички комунікації між основними дійовими особами діалогу; політична воля; довіра; наявність законодавчих механізмів та інституційних процедур і процесів, які створюють гарантії та надають права основним гравцям (політичним суб'єктам) залучатися у відкритий публічний діалог; доступ до інформаційних ресурсів для всіх сторін.

Особливістю вітчизняних політичних процесів є значне зростання вимог, які суспільство пред'являє до політичної системи. У ситуації, коли органи державної влади не здатні реагувати на існуючі запити, держава все частіше починає перекладати деякі функції на інших недержавних акторів (взяти, для прикладу, сферу надання соціальних послуг). Тенденція, яка відображає, що недержавні актори все активніше включаються у процеси вироблення політики, спрямованої на забезпечення суспільних інтересів і завдань, стає дедалі відчутнішою. Проте значний дисбаланс влади і впливу, недовіра до опонентів часто стають тими чинниками, які унеможливають пуб-

лічний діалог та не сприяють налагодженню ефективної взаємодії у вирішенні суспільних проблем.

Крім цього, існує низка викликів публічній політиці в Україні:

- перший виклик – адміністративно-бюрократичний – виходить із надр самої держави. Публічна політика перебуває в лещатах адміністративно-бюрократичної системи, що відгороджує її від суспільства і спирається на технології маніпулювання громадською думкою;

- другий виклик публічній політиці – лібертарний. Його сутність полягає в абсолютизації приватних інтересів у життєдіяльності суспільства на противагу публічним інтересам. У результаті публічний інтерес і публічна політика втрачають своє реальне призначення;

- третій виклик публічній політиці – корпоративістський. Домагаючись зміцнення своїх позицій, олігархічні групи чинять сильний тиск на державну владу та формування державної політики¹⁴.

Необхідність впровадження механізмів врядування як сучасної моделі публічного управління спонукає до подолання викликів та впровадження практик публічної політики.

¹⁴ Оболенський О. Публічне управління: публічна сфера, публічне право і публічна політика – співвідношення понять [Електронний ресурс] / О. Оболенський, С. Лукін // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 2. – С. 3–11. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_2_3.pdf

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПОЛІТИЧНІЙ СФЕРІ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета розділу: представити теоретичні та практичні засади стратегічного управління в політичній сфері суспільства.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до критичного осмислення теоретико-методологічних проблем і завдань стратегічного управління в політичній сфері;
- здатність до лідерства;

перелік професійних компетентностей:

- стратегічне управління суб'єктом і об'єктом управління;
- організація системних відносин із зовнішнім середовищем суб'єкта та об'єкта управління;
- здатність представляти результати своєї роботи для інших спеціалістів, відстоювати свої позиції у професійному середовищі;
- прогнозування розвитку стану об'єкта управління за невизначеною умов і вимог;

перелік соціальних компетентностей:

- здатність до ефективної комунікативної діяльності;
- здатність до соціально відповідальної діяльності;
- уміння працювати в колективі і команді.

На сьогодні ефективність функціонування системи управління значною мірою визначає перспективи розвитку країни. Головна роль при цьому відводиться рішенням стратегічного характеру, які приймаються ключовими державними та недержавними акторами в політичній сфері. Остання поряд із економічною, культурною та соціальною є однією з найбільших та найважливіших сфер життя суспільства.

Політична сфера формується переважно у зв'язку з реалізацією інтересів різних соціальних груп та пов'язана з активністю всіх форм політичної діяльності в суспільстві, ступенем організації громадсько-політичних сил та рухів з приводу вирішення різних політичних проблем як у середині країни, так і за її межами. Її головним призначенням є організація суспільства та управління ним на всіх рівнях. Політична сфера оточена соціальним середовищем, яке визначає особливості політичних процесів, політичних цінностей

тощо. У свою чергу, політична сфера впливає на соціальне оточення, формує його цілі (у тому числі й стратегічні) та принципи, реагує на зміни.

Як будь-яка система, політична сфера має своє “ядро” – системоутворююче відношення, яке визначає зміст, напрями та динаміку розвитку інших відносин, всієї системи. Таким епіцентром політичної сфери суспільства є політична влада. Усі елементи політичної сфери (структура якої представлена на рис. 2.1) так чи інакше пов’язані з політичною владою.

Необхідно також відзначити, що чим вищим є рівень розвитку суспільства, тим складнішою за своєю структурою і змістом є його політична сфера.



Рис. 2.1. Структура політичної сфери суспільства

Необхідність стратегічного управління в політичній сфері у сучасному світі детерміноване дією загальних об’єктивних законів та закономірностей суспільного розвитку. Разом з тим існує й низка особливостей, пов’язаних зі специфікою політичної діяльності в сучасних умовах. Зокрема, йдеться про необхідність урахувувати вплив факторів, викликаних зовнішнім середовищем, наприклад діяльністю конкуруючих груп інтересів тощо.

Підходи, принципи, методи, алгоритми та концептуальні рішення з теорії стратегічного планування та управління організацією можуть бути застосовані у політичній діяльності з урахуванням

специфіки останньої, суть якої полягає, по-перше, у необхідності комплексного підходу до вирішення проблем (тобто при прийнятті політико-управлінських рішень необхідно брати до уваги не лише соціально-політичні фактори, а й економічні, культурні, психологічні). По-друге, політична управлінська діяльність – це організація діяльності інших людей не в одній (політичній), а багатьох сферах життєдіяльності. По-третє, політична діяльність має публічний характер. Таким чином, діяльність у політичній сфері за своєю природою передбачає можливість та необхідність застосування методів стратегічного управління.

Слід також зазначити, що методи стратегічного управління вже давно та успішно застосовуються в економіці, відповідно, враховуючи найтісніший зв'язок між політикою та економікою, особливо в суспільствах, що перебувають у стані демократичного транзиту, політична сфера не може залишатися в полоні традиційних систем управління.

Стратегічне управління в політичній сфері – процес розробки та реалізації політичної стратегії, на базі якої суб'єкт управління розробляє довгострокові плани та механізми їх реалізації, визначає свої наміри та цілі.

Основою стратегічного управління у політичній сфері, що детермінує його принципи, механізми, особливості застосування є політична стратегія.

Політична стратегія – це основна лінія політичної діяльності та методів її здійснення, що визначаються в програмах та інших документах партій, державних і суспільних утворень та рухів. Політична стратегія становить систему великомасштабних політичних рішень і накреслених напрямів діяльності, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення головної мети основними суб'єктами політики; генеральну лінію, що спрямована на розв'язання завдань цілого історичного періоду, на досягнення фундаментальних, довгострокових цілей¹.

Політична стратегія має достатньо складну структуру:
– система політичних цілей;

¹ Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Київ : Генеза, 2004. – С. 639.

- політичні пріоритети в реалізації поставлених цілей;
- політичні ресурси;
- політичні принципи;
- ключові фактори успіху у досягненні цілей

Для політичної стратегії характерні: чітке визначення головного напрямку боротьби, засобів і шляхів, які ведуть до поставлених цілей; продумана концепція співвідношення в просторі й часі сил і засобів, які має організований суб'єкт політики; визначення основних етапів у досягненні головних цілей, усвідомлення специфіки кожного етапу, його переваг і недоліків.

До суб'єктів, які реалізують стратегію, висуваються такі вимоги: реалістично підходити до основних цілей, рішень та напрямів на основі врахування об'єктивних можливостей їх постановки й досягнення; рахуватися з можливістю поразки при способах досягнення якого-небудь проміжного рубежу; мати запасні варіанти боротьби і вводити їх у дію в міру необхідності; визначати додаткові резерви і напрями діяльності у разі виникнення непередбачених труднощів (форс-мажор)².

В ідеальному варіанті політична стратегія – це наукова теорія й програма досягнення однієї з основних політичних цілей.

Основою розробки політичних стратегій є стратегічний аналіз політики, методи якого дають можливість охопити специфіку як місцевого, регіонального, національного та глобального рівнів та скласти основу стратегічного планування і стратегічного менеджменту.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на суб'єкта політичної діяльності в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей організації. За допомогою стратегічного аналізу готують комплексний стратегічний план розвитку організації, здійснюють науково обгрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний аналіз має підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки

² Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Київ : Генеза, 2004. – С. 639.

в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є досить складною процедурою³.

Стратегічний аналіз зосереджується на виявленні: ключових політичних і соціальних акторів; ресурсів, які вони використовують для досягнення цілей; тактик, що застосовуються в процесі взаємодії. Відповідно результативність стратегічного аналізу залежатиме від уміння виокремити і пов'язати в систему саме ті елементи, які в дійсності визначають її структуру та динаміку.

Стратегічний аналіз, по суті, є ніщо інше як інтерпретація динаміки вирішальних зв'язків між численними факторами стратегічної ситуації. Інтерпретація використовується як гіпотеза для причинного зведення різних факторів⁴.

Здебільшого стратегічний аналіз (причому як в економіці, так і в політичній сфері) зосереджують на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якої організації в будь-якій ситуації:

- 1) у якому становищі перебуває організація нині;
- 2) у якому становищі вона має бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років);
- 3) які є шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта та його оточення⁵.

Системну модель – результат стратегічного аналізу – складають за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ організації. Відповідно стратегічне моделювання – один з ефективних підходів до вирішення політичних і економічних проблем високого рівня складності та невизначеності, заснований на комбінації кількісних і якісних методів⁶.

Методи стратегічного аналізу виконують низку функцій у самому процесі стратегічного управління:

- інформаційна;
- структуризація предмета для проведення аналізу;

³ Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / І. Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – С. 8.

⁴ Ожиганов Э. Н. Стратегический анализ политики. Теоретические основания и методы : учеб. пособие / Э. Н. Ожиганов. – М. : Аспект Пресс, 2006. – С. 23.

⁵ Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / І. Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – С. 9–10.

⁶ Ожиганов Э. Н. Теория и практика политического и стратегического анализа : учеб. пособие / Э. Н. Ожиганов, Д. Е. Слизовский. – М. : РУДН, 2008. – С. 4.

- забезпечення координації та контролю при стратегічному плануванні процесів.

Важливою ланкою у виробленні політичної стратегії є процес прийняття рішень, постановка цілей і завдань. Їх підготовка пов'язана із з'ясуванням позицій і поглядів основних політичних акторів (заінтересованих сторін). Інтерес у конкретній ситуації та ресурс впливу, яким володіє актор, є підставами для того, щоб виокремити з-поміж усіх учасників вироблення та реалізації політичної стратегії:

- заінтересовані сторони – люди/установи/організації, стан (інтереси) яких може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення або реалізації проекту. Це можуть бути групи протесту; політики (обрані посадовці); бізнес-структури; некомерційні організації (НКО); впливові особи; державні службовці, представники державних установ та муніципальних служб; експерти; представники ЗМІ;

- цільові групи (об'єкти впливу) – індивіди, громади або організації, на яких альтернативи політики й державні програми за своїм призначенням мають справити вплив;

- бенефіціарії – групи, для яких ефекти певної політики/державних програм є вигідними або цінними⁷.

Для процесу аналізу заінтересованих сторін є важливим установити:

- вплив заінтересованої сторони (влада, яку заінтересована сторона має над ухваленням, реалізацією, оцінкою та коригуванням відповідних рішень у межах обраної політики, що полегшує або ускладнює її здійснення);

- важливість “заінтересованої сторони” (ступінь, до якої проблеми, потреби та інтереси тієї чи іншої “заінтересованої сторони” є пріоритетними для політики) (див. табл. 2.1).

Способами ідентифікації “заінтересованих сторін” є аналітичні методи, що використовуються в аналізі конкретних ситуацій (методом “мозкового штурму”, консультації з експертами, контент-аналіз тощо).

Така дія є необхідною для подальшого ранжування груп заінтересованих сторін:

- заінтересована сторона з “високою важливістю” / “високою впливовістю”;

⁷ Основи публічної політики та управління : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д. політ. н., проф. – Київ : НАДУ, 2011. – С. 231–233.

- заінтересована сторона з “високою важливістю” / “низькою впливовістю”;
- заінтересована сторона з “низькою важливістю” / “високою впливовістю”;
- заінтересована сторона з “низькою важливістю” / “низькою впливовістю”.

Таблиця 2.1

Види заінтересованих сторін

Заінтересовані сторони	Характеристика
Основні (первинні)	<ul style="list-style-type: none"> • відчують позитивний/негативний вплив проблеми; • відчують позитивний/негативний вплив вирішення проблеми; • мають вплив на тих, хто приймає рішення; • стають запорукою успіху запропонованої політики
Неосновні (вторинні)	виступають посередниками надання допомоги основним “заінтересованим сторонам”

Групування заінтересованих сторін не лише оптимізує роботу з ними, а й полегшує вибір оптимального способу залучення до вироблення політичної стратегії.

Ситуація, пов’язана з тим, кого із заінтересованих сторін і на яких засадах включати в розробку політичної стратегії, може бути вирішена за допомогою матриці аналізу заінтересованих сторін (див. табл. 2.2–2.4).

Таблиця 2.2

Матриця (етап 1). Опис інтересів, впливів та значимості кожної заінтересованої групи на основі опису заінтересованої сторони

Заінтересовані сторони	Інтереси, що зачіпаються програмою	Вплив проекту на інтереси + (позитивний) 0 (нейтральний) – (негативний)	Ступінь впливу цієї групи на проект U = невідомо 1 = невелика/нульова значимість 2 = деяка значимість 3 = середня значимість 4 = велика значимість 5 = ключова група	Значимість цієї групи для успіху проекту U = невідомо 1 = невелика/нульова значимість 2 = деяка значимість 3 = середня значимість 4 = велика значимість 5 = ключова група
1.				
2.				
3.				

Таблиця 2.3

Матриця (етап 2). Отримання наочного уявлення про відносний вплив і значимість заінтересованої сторони

	Значимість дій для заінтересованої сторони					
	Невідомо	Невелика/нульова значимість	Деяка значимість	Середня значимість	Велика значимість	Ключова група
Невідомо						
Невеликий вплив/ніякого впливу						
Деякий вплив						
Середній вплив						
Значний вплив						
Великий вплив						

Таблиця 2.4

Матриця (етап 3). Формування стратегії залучення заінтересованих сторін⁸

Стадії реалізації проекту	Тип участі			
	Надання інформації (односторонній процес)	Консультації (двосторонній процес)	Співробітництво (підвищення контролю над процесом прийняття рішень)	Наділення повноваженнями (передача контролю над процесом прийняття рішень і ресурсами)
Пропозиції проекту/визначення проекту				
Розробка проекту				
Реалізація, контроль, моніторинг				
Оцінка				

⁸ Адаптовано за: Морс К. Эффективные решения в экономике переходного периода: аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики / К. Морс, Р. Страйк, А. Пузанов. – М. : Айрис-пресс, 2007. – 448 с.

Однією з головних умов побудови правильної стратегії та тактики політичного управління є адекватне передбачення політичних змін. Відповідно нерозривність ланцюжка “прогнозування – планування – управління” виступає для політичних інститутів, суб’єктів, для суспільства в цілому найважливішою передумовою реалізації поточних і довгострокових завдань та цілей.

Необхідність прогнозування в політичній сфері пов’язано з необхідністю створення правильної стратегії та тактики управління, раціонального впливу на політичні, соціально-економічні та гуманітарні процеси. Прогнозування та моделювання є основою стратегічного планування, адже, за словами А.Файоля “управляти – це передбачати, а передбачати – це вже майже діяти”. Однак при цьому прогнозування не зводиться до спроб передбачити всю картину майбутнього. Прогноз виходить із того, що до явищ майбутнього потрібно підходити з урахуванням набору різних варіантів. Таким чином, вірогідність опису можливого або бажаного і є прогнозом (від грец. *prognosis*, *pro* – наперед, *gnosis* – пізнання).

Під прогнозом розуміють науково обґрунтоване судження про можливий стан об’єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи та терміни їх здійснення. Процес розробки прогнозів називається прогнозуванням.

Сучасні дослідники виділяють такі основні типи прогнозів.

Пошуковий прогноз – визначення можливого стану явища в майбутньому. Такий прогноз відповідає на запитання, що найімовірніше відбудеться за умов збереження існуючих тенденцій.

Нормативний прогноз – це визначення шляхів та термінів досягнення можливого стану явища, яке виступає як мета. Такий прогноз відповідає на запитання – яким шляхом досягти бажаного.

Плановий прогноз – збирання пошукової інформації для вибору найбільш оптимальних нормативів з метою виявлення небажаних альтернатив та їх усунення. Такий прогноз відповідає на запитання – як і в якому напрямі орієнтувати планування.

Організаційний прогноз застосовується у сфері управління для досягнення конкретної мети та відповідає на питання – в якому напрямі орієнтувати рішення, щоб досягти мети.

Цільовий прогноз базується на функції оптимальності кінцевого результату, він відповідає на запитання – що бажано отримати та чому.

Сферою найбільших наукових досліджень є соціальні прогнози. Під “соціальним прогнозуванням” розуміють дослідження перспектив розвитку соціальних процесів і явищ, мета якого – підвищення наукової обґрунтованості і ефективності соціального програмування, планування та управління.

Соціальні прогнози, у свою чергу, поділяються на групи за напрямками. У контексті стратегічного управління в політичній сфері особливий інтерес становлять внутрішньополітичні та зовнішньополітичні прогнози.

Внутрішньополітичне прогнозування стосується сфери взаємовідносин між групами інтересів, класами, націями та іншими соціальними групами. Необхідно розрізняти два аспекти в галузі прогнозування внутрішньої політики. Перший пов’язаний із прогнозними оцінками конкретних політичних дій, другий охоплює діяльність політичних інститутів суспільства та політичних процесів.

Зовнішньополітичне прогнозування – це прогнози в галузі міжнародних відносин та зовнішньої політики.

Необхідно зазначити, що всі види прогнозів пов’язані між собою, відповідно для кожного прогнозу бажано використовувати більше інформації за спорідненими напрямками. Виходячи з цього, ступінь достовірності прогнозу прямо пропорційний ступеню обсягу використаних матеріалів.

Сукупність прогнозів із різних галузей дає можливість описати, пояснити та передбачити явище. Для того щоб здійснити прогнозування, необхідно визначити основні джерела інформації про майбутнє. Основними серед них є такі:

- оцінка перспектив розвитку, майбутній стан прогнозованого явища на основі досвіду, який має дослідник;
- умовне продовження в майбутнє тенденцій, закономірностей розвитку, які в минулому та сучасному часі добре відомі;
- побудова моделі майбутнього стану явища, яка базується на очікуваних змінах.

Виходячи з цього виділяють такі *засоби розробки прогнозів*:

- анкетування – опитування населення, експертів з метою отримати об’єктивні оцінки прогностичного характеру;
- екстраполяція – побудова рядів розвитку показників прогнозованого явища на основі прогнозу в минулому та запобіжного прогнозу майбутнього;

– моделювання – побудова моделей з урахуванням вірогідної або бажаної зміни прогнозованого явища на основі наявних даних про масштаб і напрям змін.

Для ефективного прогнозування необхідно звернути увагу на те, що якість прогнозу залежить від того, які альтернативні варіанти пропонує дослідник. Без альтернатив політичний прогноз не є наукою. Необхідність побудови альтернатив, тобто визначення можливих шляхів розвитку політичних відносин, виникає завжди, коли треба проаналізувати можливі варіанти майбутнього. Головне завдання принципу альтернативності полягає в пошуку тих варіантів розвитку, які не можуть бути реалізовані.

Альтернативність прогнозу передбачає кілька сценаріїв його розвитку:

- оптимістичний сценарій;
- песимістичний сценарій;
- вірогідний сценарій.

Важливою умовою повноти прогнозування є дотримання правил *розробки та перевірки гіпотез*. Усі обґрунтовані гіпотези повинні перевірятися на моделях розвитку. При цьому слід урахувувати, що всі гіпотези у своєму розвитку проходять три стадії: виникнення гіпотези; аналіз висунутого припущення та визначення наслідків; перевірка припущення на моделі.

Виявлення при перевірці гіпотез нових фактів, невідомих до її висунення, підвищує ступінь надійності гіпотез. Здатність гіпотези пояснити раніше невідомі до цього факти є важливою умовою істинності основного змісту гіпотези. Розробляючи прогноз на майбутнє, важливо пов'язати його з фактичними даними. Якщо вони правильні, то можна зробити точний прогноз, якщо ні, то прогноз буде неточним.

На сьогодні існує кілька сотень конкретних методик, що застосовуються у сфері прогнозування, однак у контексті стратегічного управління в політичній сфері особливу цінність становлять метод аналогії та метод розробки сценаріїв.

Метод аналогії. Цей метод являє собою зіставлення прогнозованого процесу із чимось схожим на ті процеси, які вже мали місце в минулому. У практиці дослідницької діяльності цей метод є досить ефективним у тих випадках, коли прогноз будується на основі законів функціонування соціально-політичних систем у звичайних для них умовах.

Метод розробки сценаріїв. Сценарії являють собою описове відтворення можливої майбутньої картини світу в цілому в умовах глобалізації або різних сферах соціально-політичного життя тієї або іншої країни, або конкретної сфери діяльності. Підготовка сценарію, як правило, включає опис логічної послідовності подій і процесів з метою визначення альтернатив розвитку, перспектив і можливих варіантів зміни великих та складних соціально-політичних систем, наприклад окремих країн, груп країн, перспектив їхнього соціального розвитку в цілому. Таким чином, сценарій зосереджує увагу на тих причинно-наслідкових зв'язках, які аналітик вважає найбільш важливими, і на пунктах, що вимагають прийняття рішень.

Розробка сценаріїв прогнозування дає змогу створити своєрідний спектр можливих конфліктних ситуацій як основу для завчас-

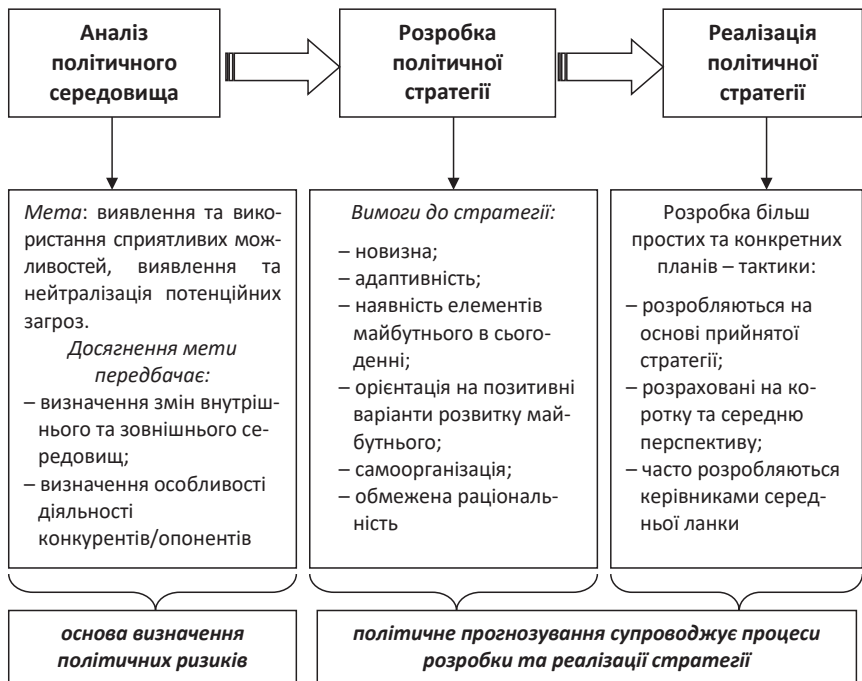


Рис. 2.2. Універсальна модель стратегічного управління в політичній сфері

ного реагування у формі підготовки та планування альтернативних рішень. Такого роду ситуаційні описові моделі дають можливість не тільки усвідомити характер варіантів її подальшого розвитку, а й оцінити роль і значення різних факторів, що визначають причини виникнення та напрям розвитку подій.

Отже, проаналізувавши особливості розробки та реалізації політичної стратегії, роль стратегічного аналізу та прогнозування в цьому процесі, ми можемо сформувати універсальну модель стратегічного управління в політичній сфері (див. рис. 2.2).

Отже, необхідність стратегічного управління в політичній сфері не викликає сумніву, оскільки воно сприяє формуванню оптимальної моделі раціонального політичного вибору, а також прийняттю ефективних управлінських рішень, прийнятних для переважної більшості груп інтересів у суспільстві.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМНІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОЛІТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета розділу: представити теоретичні та практичні засади управління конфліктами в політичній діяльності та оцінки політичних ризиків як системних елементів стратегічного управління в політичній сфері.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до критичного осмислення практичних проблем і завдань у політичній діяльності;
- здатність до виконання функцій та процедур щодо аналізу, прогнозування і планування;

перелік професійних компетентностей:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- проведення аналізу стану об'єкта управління та прогнозування розвитку його стану за невизначеності умов і вимог;

перелік соціальних компетентностей:

- спроможність вести дискусії та переговори, забезпечувати комунікацію та розв'язання конфліктів;
- здатність до ефективної комунікативної діяльності.

Сучасні соціально-економічні та політичні процеси в Україні супроводжуються виникненням різноманітних конфліктних ситуацій між владою, політичними силами, бізнесом, інститутами громадянського суспільства. Конфлікти заінтересованих груп є однією з основних причин політичної невизначеності в процесі реалізації сучасної політики. Конфлікт – це відносини у процесі свідомо цілеспрямованої протидії суб'єктів соціальної взаємодії, які характеризуються найгострішим способом розвитку і завершення значимих протиріч та супроводжуються негативними емоціями один щодо одного. Конфлікт є зіткненням різноспрямованих цілей, інтересів і позицій суб'єктів взаємодії, протистоянням думок, поглядів партнерів по спілкуванню, що фіксуються ними в жорсткій формі.

Управлінська діяльність, спрямована на підтримку безконфліктної соціальної взаємодії, мінімізацію конфліктогенного потенціалу, неможлива без організації стратегічного управління конфліктами. Підготовка раннього запобігання конфлікту чи кризи та/або раннього реагування на них може бути представлена окремим блоком стратегічного управління, який включає вирішення таких завдань:

- створення плану дій;
- формулювання рекомендацій та їх доведення до відома осіб, які приймають рішення;
- оцінка ефективності раннього реагування з метою створення плану подальших дій.

Інформаційно-аналітична робота спрямована передусім на діагностику (раннє запобігання), актуалізацію складових конфліктної напруженості, профілактику і пом'якшення форм протидії. Інструментами ведення діагностики виступають інформаційно-аналітичні технології – сукупність методів збирання, обробки інформації, способів аналізу ситуації та оцінки наслідків прийнятих рішень. В аналізі конфліктів можна виокремити “аналітичний” та “прогностичний” блоки, які складають цілісність управлінської діяльності (рис. 3.1).

Аналітичний блок	Прогностичний блок
<ul style="list-style-type: none"> • виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту; • аналіз історії та нинішнього стану відносин суб'єктів конфлікту; • виявлення можливих чи вже існуючих компонентів протиріч між суб'єктами та встановлення їх значимості для навколишнього середовища; • встановлення умов, за яких дисгармонія у взаємодії здатна призвести до виникнення конфліктних ситуацій; • уточнення соціально-психологічних характеристик потенційних учасників конфлікту та аналіз відносин суб'єктів конфлікту з ними 	<ul style="list-style-type: none"> • визначення можливих стратегій поведінки безпосередніх учасників конфлікту; • виявлення можливої інтенсивності конфліктної взаємодії; • уточнення стратегії поведінки інших сторін, які можуть взяти участь у конфлікті чи ухилитися від нього; • установа ймовірної гостроти, тривалості і конфлікту; • припущення наслідків конфлікту; • визначення можливих шляхів розв'язання конфлікту

Рис. 3.1. Аналітика та прогнозування конфліктів у структурі управлінської діяльності

Звичайно, що в управлінській практиці найбільш привабливими є інформаційно-аналітичні системи раннього запобігання конфліктам. О.Остін зазначає, що такі системи обов'язково повинні містити механізм ослаблення конфліктів. Термін “система раннього запобігання”, на його думку, означає будь-які ініціативи,

сконцентровані на систематичному збиранні та аналізі даних і/чи виробленні рекомендацій, включаючи оцінку ризику та обмін інформацією, незалежно від її теми чи від того, є ці дані кількісними, якісними чи змішаними¹. Механізм раннього запобігання конфліктам включає збирання, обробку та аналіз даних. Американський дослідник Т.Гьорр зазначав, що між оцінкою ризиків та раннім запобіганням конфліктам є суттєві відмінності. Оцінка ризику базується на систематичному аналізі побічних і проміжних умов. Раннє запобігання потребує оцінки точно в реальному часі тих подій, які в ситуації високої напруженості вірогідно прискорять та ініціюють швидку ескалацію конфлікту².

Прогнозування конфліктів як форма стратегічного управління – це обґрунтоване припущення щодо можливості їх виникнення та розвитку. Будь-яке прогнозування базується на дослідженні конфліктів та практичній діяльності з діагностики реальних чи назріваючих соціальних протиріч. Прогноз конфлікту повинен містити з певною вірогідністю вказівку місця та часу виникнення конфлікту. Для підвищення точності прогнозу використовуються різні моделі конфліктів. Так, описові моделі передбачають встановлення сутності конфліктів; визначення класифікаційних ознак конфліктів; опис структури, функцій, еволюції динаміки конфлікту. Пояснювальні моделі спрямовані на виявлення причин та рушійних сил конфлікту.

Прогнозування конфліктів базується на аналізі його структурних елементів (див. рис. 3.2).

Існують й інші приклади структурних схем, наприклад акценти в аналізі конфліктів розставляються за такими блоками:

1. Конфліктна ситуація:
 - 1.1) небезпеки, що загрожують базовим цінностям актора;
 - 1.2) проблеми, що покладені в основу конфлікту;
 - 1.3.) інтереси сторін;
 - 1.4) позиції сторін, установки, мотиви дій;
 - 1.5) цілі сторін у конфлікті.
2. Конфліктна поведінка:
 - 2.1) органи, що приймають рішення;
 - 2.2) стиль прийняття рішення;

¹ Остин А. Раннее предупреждение и мониторинг конфликтов [Электронный ресурс] / А. Остин. – Режим доступа : http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/russian_austin_handbook.pdf

² Там же.

2.3) стратегія та тактика конфліктної поведінки.

3. Середовище конфлікту.

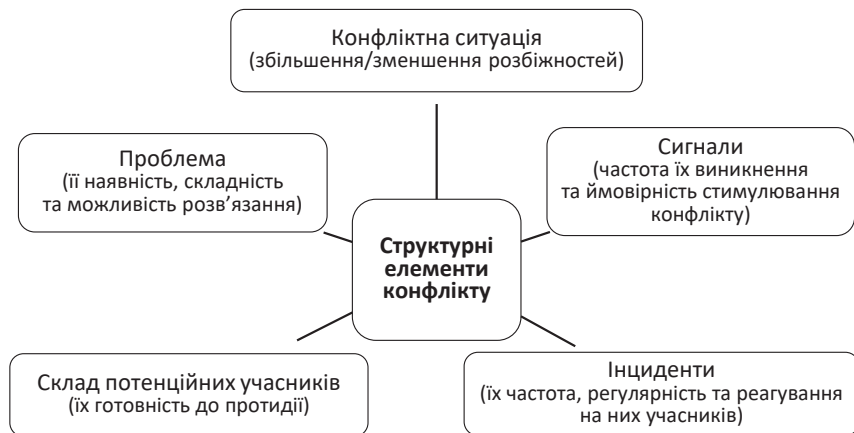


Рис. 3.2. Структурний елемент як предмет аналізу при прогнозуванні конфлікту

Весь процес урегулювання конфліктів, починаючи із запобігання та їх раннього реагування являє собою замкнений цикл. І тут, як зазначає О.Остін, важливо пам'ятати, що запобігання конфлікту не закінчується на втручання в нього. Втручання впливає на конфлікт та змінює його, тому потрібно відслідковувати ці зміни та коригувати рекомендації, які виносяться (див. рис. 3.3).

Іншою складовою стратегічного управління конфліктом є організація процесу конструктивного впливу на конфлікт. Основними етапами цього процесу є:

- підготовка плану;
- реалізація програми;
- виконання угод з урегулювання та розв'язання конфлікту.

На кожному етапі цього процесу вирішуються специфічні завдання. Підготовка плану включає:

- аналіз конфлікту;
- визначення стратегії;
- розробку програми врегулювання чи розв'язання конфлікту.

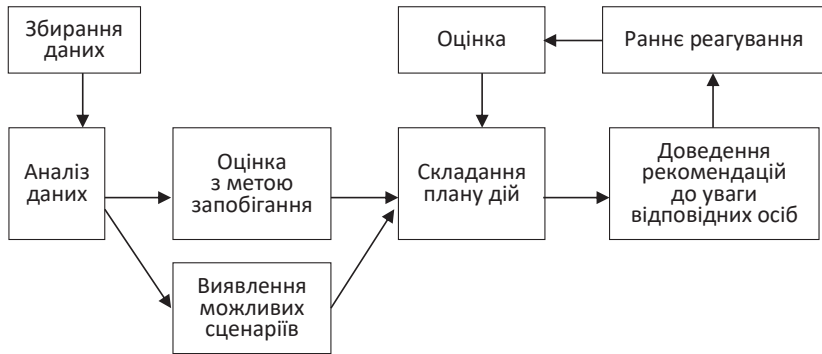


Рис. 3.3. Циклічність процесу запобігання конфлікту чи кризи та реагування на них (рисунок за О.Остіном³)

Визначення стратегії полягає у виявленні необхідних компонентів для реалізації плану впливу на конфлікт. Втілення стратегії переговорів передбачає вирішення низки завдань.

- **Визначення проблеми.** Без точного визначення проблеми неможливо розробити стратегію подолання конфлікту.

- **Виявлення зовнішніх факторів,** що впливають на конфлікт. Такими зовнішніми факторами можуть бути наміри сторін завершити переговори до певного строку (часовий фактор), вплив на переговори законодавчих процедур, необхідність спеціальних зусиль із забезпечення на переговорах потрібних людей та ін.

- **Визначення мети впливу на конфлікт.** Мета переговорів, як правило, – це досягнення згоди. Метою також може бути обмін інформацією, виявлення спірних питань та інтересів сторін, установлення альтернативних шляхів вирішення проблеми, розробка рекомендацій.

- **Вибір структури зустрічі:** зібрання, групи чи комітети.
- **Установлення конкретних кроків у процесі впливу на конфлікт.**

- **Формування складу учасників переговорів.** Вибір учасників переговорів залежить від форми представництва на переговорах.

³ Остин А. Раннее предупреждение и мониторинг конфликтов [Электронный ресурс] / А. Остин. – Режим доступа : http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/russian_austin_handbook.pdf

Наприклад, учасниками переговорів можуть бути вибрані представники сторін чи в них можуть брати участь усі заінтересовані особи.

- Розподіл інших ролей на переговорах. Мається на увазі не лише встановлення безпосередніх учасників переговорів, а й ініціаторів, відповідальних за проведення зборів, експертів⁴.

До основних стратегій урегулювання та розв'язання конфліктів відносять: примирення, узгоджувальні процедури, посередництво, адміністративне управління, арбітраж, суд. Основні стратегії набувають характеру особистісних стратегій поведінки сторін у конфлікті. Вибір стратегій залежить від цілей, які переслідуються, засобів їх досягнення, а також від очікуваного результату. Наведемо основні стратегії урегулювання та розв'язання конфліктів.

1. Ухилення (програш–програш). Стиль характерний для поведінки учасників конфлікту, що виникає з причин суб'єктивного, емоційного порядку, а також має місце в конфліктних взаємодіях, де є мінімальні претензії до суперника. Обрання цього стилю сприяє приверненню уваги оточуючих до конфлікту, проте не дає змоги управляти ситуацією, може ускладнювати проблему та підвищує ризики негативної реакції у відповідь.

2. Пристосування (програш–виграш). Стратегія для конфліктних взаємодій, де перевага віддається не боротьбі за предмет конфлікту, а збереженню відносин. Обрання стилю може забезпечити стихійне саморозв'язання конфлікту, зупинити його загострення, але при цьому не дає можливості вирішити головні спірні питання. Стиль не використовується в умовах, коли інтереси та цілі суперників не піддаються узгодженню.

3. Конфронтація (виграш–програш). Стиль – це “стратегія боротьби” для конфліктних взаємодій, де предмет конфлікту є ціннісним для однієї зі сторін, яка до того ж володіє достатніми ресурсами для швидкого вирішення проблеми. Стратегія передбачає активне використання сили закону, влади, зв'язків, авторитету. Стиль застосовується при намірах одностороннього контролю за ситуацією та бажанні здобути повну перемогу.

4. Співробітництво (виграш–виграш). Стиль відображає наміри протидіючих сторін спільними зусиллями розв'язати конфлікт,

⁴ Степанов Е. И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е. И. Степанов. – М. : Изд-во ЛКИ, 2012. – С. 119–120.

визначає спрямованість дій як на забезпечення власних інтересів, так і інтересів суперника. Конфліктуючі сторони обирають стиль поведінки партнерів, демонструють довіру один до одного, беруть до уваги потреби опонента. Стиль не використовується, коли предмет конфлікту є особливо цінним для одного з учасників. Проте його використання можливе як маневр протидіючих сторін за наявності складного предмета конфлікту та тенденції до формування сприятливих умов для розв'язання конфлікту. Це найбільш складний стиль, який може допускати ситуативне використання інших стратегій, таких як боротьба, ухилення, поступки, компроміс.

5. Компроміс (виграш/програш–програш/виграш). Компроміс не є способом розв'язання проблеми. Взаємні поступки найчастіше робляться в процесі пошуку взаємоприйнятної рішення. До компромісу звертаються в ситуаціях, коли суперники добре обізнані з причинами конфлікту та його розвитком, щоб максимально об'єктивно оцінювати ситуацію. Стратегія часто використовується тоді, коли протидіючі сторони переслідують взаємовиключні цілі та інтереси, але при цьому наділені однаковою владою.

Найефективнішим є стиль співробітництва, оскільки дає змогу вийти з конфлікту з найменшими втратами для обох сторін. Загальним недоліком стилів ухилення, пристосування та компромісу є те, що їх використання може лише на певний час згладити конфлікт, перевести його у приховану форму, тому що за такої поведінки не усуваються причини конфлікту.

Другим важливим системним елементом стратегічного управління в політичній сфері є оцінка політичних ризиків.

Політична діяльність апріорі пов'язана з тим чи іншим ступенем ризику, оскільки ризик є обов'язковим елементом прийняття політико-управлінських рішень будь-якого рівня. У структурі стратегічного управління в політичній діяльності він присутній, наприклад коли в суб'єкта(ів) відсутній необхідний досвід, кваліфікація, вміння та навички в соціальній, політичній, управлінській сферах або існує невпевненість у традиційних формах та методах досягнення результату, або політична ситуація характеризується загальною суперечливістю та невизначеністю.

Політичний ризик є одним з елементів демократичного процесу, оскільки пов'язаний з оцінкою та вибором альтернатив, а також із практичним втіленням ухвалених рішень. Він виникає в умовах по-

літичної конкуренції та демократичного плюралізму і, з одного боку, заснований на можливості вибору, що є підтвердженням свободи та самостійності політичного суб'єкта, з другого – пов'язаний із політичною відповідальністю, тобто має не тільки опиратися на реальні передумови, а й переслідувати реальні цілі.

Відповідно, необхідність оцінки політичних ризиків у контексті стратегічного управління в політичній діяльності актуалізована тим, що на всіх етапах стратегічного планування та управління будь-якої політичної організації наявними є елементи ризику, який у підсумку впливає на реалізацію політичної стратегії. Таким чином, суб'єкт політики ризикує постійно та неодноразово (особливо така ситуація є характерною для суспільств, в яких відсутні традиції консенсусної демократії, а перебування при владі є необхідною умовою політичного, а й почасти й фізичного виживання, що провокує до спонтанних ризикованих дій заради збереження владного статусу).

Політичний ризик – міра можливої, очікуваної поразки внаслідок тієї чи іншої лінії поведінки, тієї чи іншої дії в політичній практиці. Водночас політичний ризик слід розглядати як різновид діяльності для подолання непевності в ситуації вибору, яка передбачає, з одного боку, очевидність досягнення передбачуваного результату, а з другого – можливість поразки й відхилення від мети. В основі ризику лежить різновид діяльності, спрямованої на одержання значних результатів неординарними способами в умовах непевності й неминучості вибору. Політичний ризик у політичній діяльності примушує змінювати технології прийняття рішень, методи їх реалізації⁵.

Західні дослідники політичного ризику розглядають його або як дії національних урядів, які втручаються у взаємодію економічних суб'єктів (В.Вестон, Б.Сордж), або ідентифікують його не лише з діями національних урядів, а й інших політичних сил як усередині, так і за межами держави – партіями, громадськими організаціями, рухами інших держав тощо (С.Робокс, Ф.Роот)⁶.

Політичний ризик зумовлений різними факторами невизначеності, які можна розділити на шість основних груп:

⁵ Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Київ : Генеза, 2004. – С. 570.

⁶ Соколов А. Политический риск от теории к практике / А. Соколов. – М. : Поколение, 2009. – С. 67–68.

- інформаційні (відсутність достовірної та повної інформації про політичні та соціально-економічні процеси, відсутність адекватного аналізу політичної ситуації);
- соціальні (соціально-економічні кризи, політичні, етнічні, релігійні конфлікти тощо);
- економічні (відсутність необхідних реформ, чіткої економічної програми, прямих іноземних інвестицій, непродумана валютно-кредитна політика);
- правові (недосконале законодавство, поширення правового нігілізму в країні тощо);
- персональні (пов'язані з особистістю політика або державного діяча, схильністю до ризикованих кроків);
- випадкові (непередбачені та небажані події, форс-мажор – нещасні випадки з політиками або державними діячами, хвороби, що призводять до відставки, природні катастрофи).

Для політичного ризику властиві такі основні елементи: можливість досягнення бажаного результату; відсутність упевненості в досягненні поставленої мети; можливість несприятливих наслідків при здійсненні тих або інших дій; матеріальні, екологічні, моральні, ідеологічні втрати, пов'язані з реалізацією вибраної в умовах непевності альтернативи; очікування небезпеки поразки внаслідок вибору політичної дії, пов'язаної з ризиком⁷.

Підходи до оцінки політичних ризиків пройшли еволюцію від неструктурованих якісних методів до формалізованих структурованих якісно-кількісних моделей. На сьогодні застосовуються більше десяти моделей оцінки політичних ризиків, які використовуються як органами державної влади, так і неурядовими експертними агентствами та консалтинговими фірмами США та ЄС (основні методи оцінки політичних ризиків представлені в табл. 3.1).

Дослідження політичного ризику – це складний процес, що включає чотири етапи, графічно представлені на рис. 3.4.

Слід зазначити, що політичний ризик може бути зведений до мінімуму, якщо діяльність суб'єктів політики характеризується:

- компетентністю;
- професіоналізмом;
- прогнозом наслідків прийнятих рішень.

⁷ Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Київ : Генеза, 2004. – С. 570.

Таблиця 3.1

Методи оцінки політичних ризиків

Методи аналізу політичних ризиків	Характерні риси	Переваги	Недоліки
<p>Якісні (метод Дельфі (Delphi), метод старих знайомих / old hands/, метод “великих турів” (grand tours))</p>	<p>Анкетне опитування спеціалістів, використання зворотного зв’язку під час опитування, що підвищує об’єктивність та надійність експертних оцінок</p>	<p>— дають можливість оцінити специфіку кожної конкретної ситуації; — дослідження якісних характеристик ситуації дає змогу більш глибоко та детально проаналізувати проблему</p>	<p>— суттєва залежність від суб’єктивних думок експертів (ідеологічних, особистісних тощо); — експерти не завжди є провідними фахівцями у своїй галузі</p>
<p>Кількісні (Political System Stability Index / PSSI/, Ecological Approach)</p>	<p>Засновані не на особистому досвіді або міркуваннях експертів, а на вимірюванні частоти певних соціальних та політичних подій, з якою подібний результат був отриманий в аналогічних умовах. Основою методів є точні причинні взаємозв’язки та агреговані статистичні дані</p>	<p>— об’єктивність; — чіткі критерії оцінки; — можливість порівнювати різні країни та регіони за ступенем ризику, виступаючи єдиний числовий фактор ризику, який є сумою відносного впливу певних індикаторів</p>	<p>— концентрація на обмеженій кількості підвидів ризику (наприклад політична нестабільність, тероризм тощо), у той час як повний список можливих ризиків включає кілька сотень політичних та соціально-економічних факторів; — якісні фактори часто не враховуються; — неможливість сформулювати вибірку, що забезпечує відповідний рівень надійності результатів дослідження</p>
<p>Комбіновані (модель компанії Futures Group “Political Stability Prospects”, модель ЄБРР)</p>	<p>Поєднання суб’єктивного сприйняття середовища (експертні оцінки) з аналізом об’єктивних кількісних показників</p>	<p>— об’єктивність індикаторів; — змінюваність індикаторів, що дає змогу швидко створювати точні звіти про події</p>	<p>— недостатня теоретична обґрунтованість індикаторів; — статичність рейтингів, які розглядають минулі події та умови, що можуть не мати жодного зв’язку з майбутнім)</p>

Разом з тим його імовірність все одно залишається навіть за оптимальних умов розвитку ситуації.



Рис. 3.4. Етапи дослідження політичного ризику

Таким чином, оцінка політичних ризиків є однією з обов'язкових умов при виборі рішень на професійному рівні, оскільки ризик необхідно враховувати навіть тоді, коли його імовірність є мінімальною, адже управління подіями по суті є управлінням ризиком, особливо у політичній сфері. Виходячи з цього прогнозування та оцінка політичних ризиків зумовлюють можливість раціонального вибору ефективної стратегії політичної діяльності та є невід'ємними компонентами процесу стратегічного планування й управління.

РОЗДІЛ 4
**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
В ПОЛІТИЧНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ І ПАРТІЯХ**

Мета розділу: представити теоретичні та практичні засади стратегічного управління в політичних об'єднаннях і партіях.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до дієвої світоглядної позиції;
- здатність до критичного осмислення практичних проблем і завдань у сфері публічного управління;

перелік професійних компетентностей:

- стратегічне управління суб'єктом і об'єктом управління;
- аналіз стану об'єкта управління та прогнозування розвитку його стану при невизначеності умов і вимог;
- організація системних відносин із зовнішнім середовищем суб'єкта та об'єкта управління;

перелік соціальних компетентностей:

- конструктивна взаємодія з політичними об'єднаннями та партіями;
- здатність до соціально відповідальної діяльності.

Демократія не може функціонувати без політичних об'єднань та партій, які є головними інститутами політичної системи. Процеси політичної модернізації і консолідації демократичних суспільств, добробут громадян та перспективи розвитку країни значною мірою залежать від особливостей формування багатопартійності в державі, ступеня участі населення в процесах визначення впливових та конструктивних політичних об'єднань та партій, ефективності дій їхніх лідерів та активістів.

Політичні об'єднання та партії є суб'єктами державної влади та управління інституціонального рівня. Вони забезпечують агрегування різноманітних інтересів з їх подальшою конверсією в політичні рішення. Виходячи з цього діяльність політичних партій є одним із визначальних факторів функціонування нормативного (через парламент визначають політичну стратегію розвитку держави, створюючи відповідну законодавчу базу) та виконавчого (впливають на формування й діяльність виконавчої влади, здійснюють контроль за допомогою різноманітних механізмів) компонентів державної влади. Крім того, політичні партії отримують можливість та здатність

впливати на соціальні процеси, передусім через розподіл або перерозподіл важливих ресурсів.

Виходячи із вищесказаного проблема стратегічного управління в політичних об'єднаннях і партіях набуває особливої актуальності, оскільки останні функціонують у загальнодержавному контексті, а отримуючи владний статус, – визначають основні вектори та тенденції розвитку країни.

Складність дослідження стратегічного управління в політичних об'єднаннях і партіях передусім пов'язана з відсутністю єдиного загальноприйнятого визначення поняття “політична партія”. На сьогодні існує кілька основних підходів до визначення політичних партій, у рамках яких виділяють такі напрями, як процесуальний, структурний, функціональний тощо. Проблематика визначення поняття пов'язана також з тим, що у цьому контексті йдеться не лише про партії, а й про виборчі об'єднання, рухи, спілки, політичні об'єднання, товариства, блоки та навіть політичні акції. Відповідно до Закону України “Про політичні партії в Україні” від 5 квітня 2001 р. “політична партія – це зареєстроване згідно із законом добровільне об'єднання громадян – прихильників певної загальнонаціональної програми суспільного розвитку, що має своєю метою сприяння формуванню і вираженню політичної волі громадян, бере участь у виборах та інших політичних заходах”¹. Таким чином, безпосередньо про партію можна говорити лише тоді, коли йдеться про організації, які поставили собі за мету справляти постійний вплив на політичні процеси, а отже, вони потребують стабільних організаційних структур, програм тощо.

Засновники школи стратегічного управління (передусім ідеться про І.Ансоффа²) зазначали, що основні положення стратегічного менеджменту можна застосовувати не лише щодо комерційних організацій, а й соціальних інститутів та організацій в цілому, оскільки, на думку П.Бурдє та М.Оферле, партії можна розглядати як “політичні підприємства”, які пропонують специфічний товар – програми та лідерів, намагаючись заповнити певний сегмент політичного ринку. Суть діяльності цих підприємств полягає в “обміні політичних

¹ Про політичні партії в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 05 квіт. 2001 р. № 2365-III // Офіц. веб-портал Верхов. Ради України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2365-14>

² Ansoff I. *Implanting Strategic Management* / Igor Ansoff, Linda Lindsey and Stephen Beach : 2nd edition. – New York, Prentice-Hall, 1991. – 500 p.

цінностей” на “активну чи пасивну підтримку”. В умовах жорсткої конкуренції партії повинні виробляти певну стратегію та тактику, пропонувати виборцям способи вирішення тих чи інших суспільних проблем³. У партії, як і підприємства, існує свій життєвий цикл і вона підкорюється загальним законам існування систем. Її завдання як системи – виживання в конкурентному середовищі шляхом встановлення динамічного балансу інтересів суспільства і партії.

Виходячи з цього можна стверджувати, що стратегічне управління в політичних об’єднаннях і партіях має багато спільного зі стратегічним управлінням у комерційних організаціях (передусім ідеться про великі корпорації). Наприклад, уже більше двадцяти років у стратегічному управлінні політичними об’єднаннями і партіями успішно використовуються концепції та інструментарій збалансованої системи показників, за допомогою якої (побудова стратегічних карт, розробка показників та заходів) стратегія політичної партії перетворюється у набір конкретних дій, які зрозумілі як працівникам апарату партії, так і її пересічним членам. Разом з тим існує й низка суттєвих відмінностей, зумовлених самою природою політичних інститутів.

По-перше, попри те, що часто політичні партії акумулюють ресурси та кошти, які можна зіставити з активами корпорацій (особливо під час організації виборчого процесу), управління цими ресурсами, як правило, суттєво обмежено, оскільки в багатьох країнах держава, представляючи політичним партіям широкі права та свободи, водночас жорстко регламентує їх діяльність (передусім у питаннях фінансування).

По-друге, процес прийняття рішень у політичних партіях більш прозорий та відкритий (на відміну від корпорацій) для державного та громадського контролю (наприклад через наявність різних внутрішньопартійних точок зору на різні проблеми засоби масової інформації володіють інсайдерською інформацією та активно використовують її при підготовці відповідних матеріалів).

По-третє, керівництво політичних об’єднань і партій суттєво залежить від очікувань електорату загалом та вимог стейкхолдерів зокрема, які достатньо часто можуть бути протилежними.

³ Морарь М. В. Партійне лідерство як об’єкт наукового дослідження / М. В. Морарь // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Серія: Філософія. Політологія. – 2011. – Вип. 103. – С. 35–38.

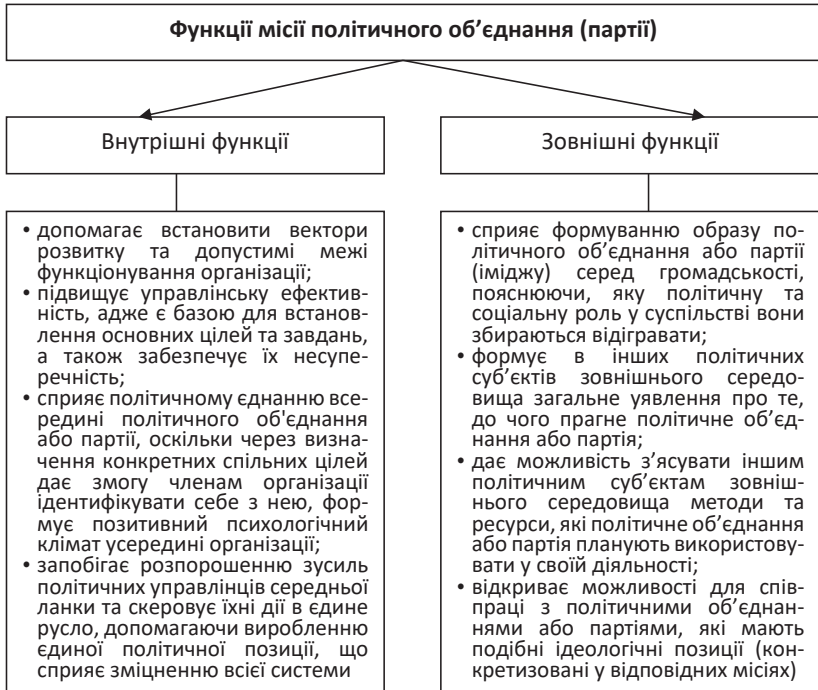


Рис. 4.1. Функції місії політичного об'єднання (партії)

Отже, проблеми стратегічного управління політичними об'єднаннями та партіями детермінуються їх залежністю від зовнішніх впливів, а також взаємовідносин з ключовими стейкхолдерами, які забезпечують фінансування політичних проєктів. Виходячи з цього можливість вибору альтернативи стратегічного розвитку політичних об'єднань та партій від початку суттєво обмежена. Достатньо часто рішення в цьому разі приймається не на основі об'єктивних чинників (тенденції розвитку соціально-економічних та політичних процесів у країні, ідеологічні імперативи тощо), а на основі суб'єктивного фактору – необхідності максимально задовольнити інтереси спонсорів та інших стейкхолдерів. Особливого поширення ця практика набуває в державах перехідного типу, в яких партійна система є складовою (політичною надбудовою) фінансово-політичних груп впливу.

Стратегічне управління політичними об'єднаннями та партіями передусім пов'язано з їхніми теоретичними функціями, які, у свою чергу, відображають основні завдання та напрями діяльності, роль партій у суспільстві, а саме: розробкою стратегії й тактики; виявленням, обґрунтуванням та формуванням інтересів різноманітних соціальних верств та груп; аналізом стану та теоретичною оцінкою перспектив суспільства; уточненням і коригуванням політичної доктрини.

Основними факторами, які стимулюють до стратегічного управління політичними об'єднаннями, є:

- зміни політичної ситуації;
- очікування виборців;
- зростання конкуренції;
- внутрішньопартійні процеси (пов'язані з розвитком внутрішньопартійної демократії, ідеологічним позиціонуванням партії тощо).

Відсутність стратегічного управління та планування призводять до нечіткого формулювання місії та основного месиджу партії, непереконливого іміджу, слабкої мотивації прибічників і виборців та, в результаті, програшу на виборах. Отже, лише стратегічне управління сьогодні є адекватним змінам зовнішнього середовища, тому що основу цього методу становить орієнтація на змінне середовище, прогнозування його можливих трансформацій. Саме зміни зовнішнього середовища, у тому числі й несподівані, є передумовою до розробки методів стратегічного управління та основою їхнього використання⁴.

Стратегічне управління політичними партіями повинно відповідати низці принципів:

- принцип орієнтації на електорат;
 - принцип федералізму;
 - принцип міжфункціональної інтеграції;
 - принцип організаційної гнучкості;
 - принцип професіоналізації політичної діяльності;
 - принцип забезпечення акумулювання кадрового потенціалу партії;
 - принцип розширення числа прихильників партії;
 - принцип забезпечення інформаційної прозорості зовнішнього та внутрішнього середовищ.
-

⁴ Мейтус В. В. Политическая партия: стратегия и управление / В. В. Мейтус, В. Ю. Мейтус. – Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – С. 143.

Стратегічне управління політичними об'єднаннями та партіями передбачає реалізацію трьох основних етапів.

Етап 1. Попереднє формулювання стратегії.

Етап 2. Визначення стратегічних цілей.

Етап 3. Побудова стратегічного плану досягнення головних цілей.

Деталізований виклад процесу стратегічного управління в політичних об'єднаннях та партіях з прив'язкою до основних етапів представлений на рис. 4.2.

Під стратегією політичного об'єднання або партії розуміється сукупність правил та положень, які розробляються з урахуванням можливих варіантів зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, вірогідних сценаріїв їх розвитку.

Стратегія являє собою всебічний комплексний план, спрямований на здійснення політичної місії та досягнення цілей політичної організації з максимальною ефективністю. Головне завдання такої стратегії – забезпечення нововведень у політичній організації та її адаптивної реакції відповідно до змін у зовнішньому політичному середовищі.

В основі стратегічного управління в політичних об'єднаннях або партіях перебуває вироблення “місії” організації, що означає її призначення, корисність для суспільства, головні відмінності порівняно з іншими аналогічними організаціями та ціннісні (ідеологічні) орієнтири.

Місія політичного об'єднання або партії пояснює, для чого функціонує організація та до чого вона прагне. Вона виступає своєрідним орієнтиром для всіх наступних етапів стратегічного управління, одночасно запроваджуючи певні обмеження на діяльність суб'єкта при аналізі альтернатив розвитку.

В ідеалі політична місія повинна бути сформульована в конкретних поняттях та термінах, щоб надати практичні вказівки членам або прихильникам політичного об'єднання або партії. Разом з тим має залишатися можливість для ширшого (чи навіть іншого) трактування, що стимулюватиме творчий підхід щодо розширення можливостей досягнення кінцевих стратегічних цілей.

Політична місія (на відміну, наприклад, від місії корпорації) не може бути сформульована однією фразою – як правило, це ґрунтовний програмний документ, в якому розкриті основні внутрішні та зовнішні інтереси й підходи щодо їх реалізації організації. Про-

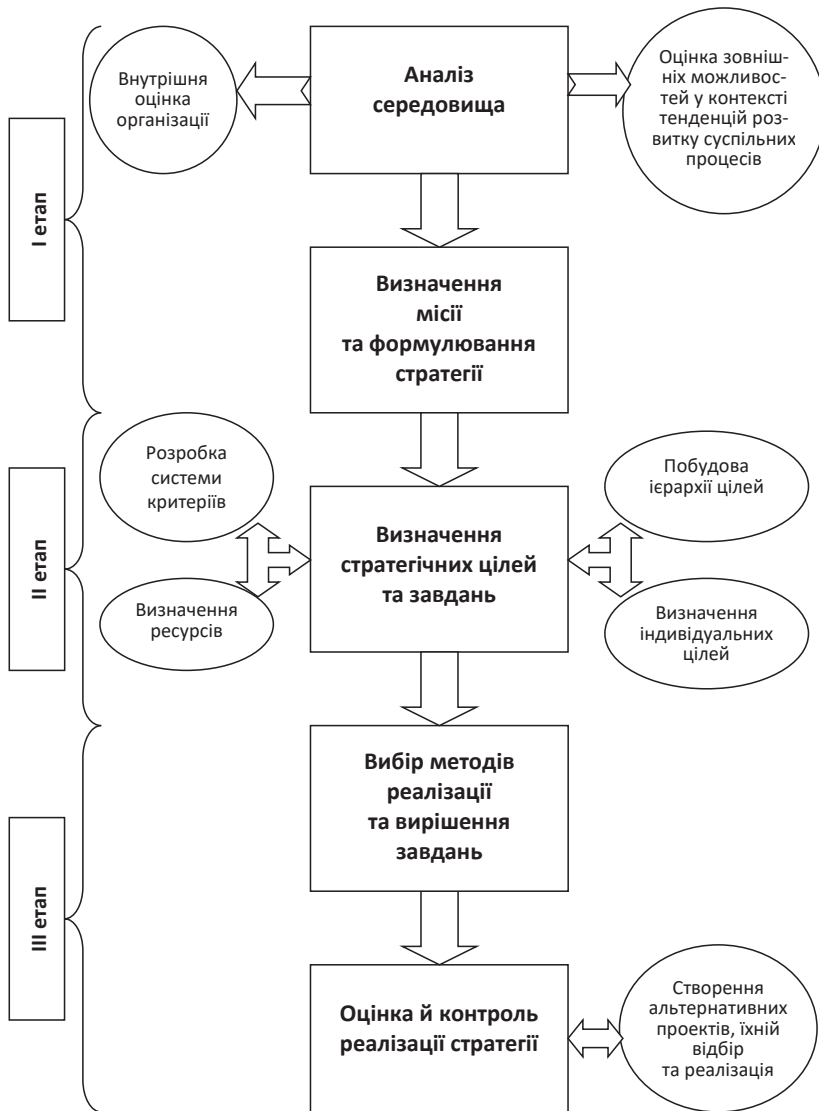


Рис. 4.2. Процес стратегічного управління в політичних об'єднаннях та партіях

те основні положення політичної місії повинні бути сформульовані максимально чітко та не допускати подвійних трактувань.

На засадах місії, яка є основою для прийняття всіх політичних управлінських рішень, формується стратегія політичного об'єднання або партії.

Стратегія політичної партії безпосередньо пов'язана з проблемами управління нею, при цьому відрізняється від її програми, оскільки стратегія – це реальні методи та механізми, за допомогою яких партія досягає поставлених цілей. У стратегії відсутній популізм, за її допомогою планується та виконується конкретна робота партії в суспільстві. Стратегія призначена для внутрішньопартійного застосування, однак спрямована на зовнішнє оточення. Крім того, вона залежить від того, перебуває партія при владі або лише намагається її здобути⁵.

Виділяють зовнішню стратегію (вирішення завдань партії та досягнення стратегічних цілей, визначених зовнішнім оточенням, включає у себе, наприклад, передвиборчу стратегію); внутрішню стратегію (правила та методи внутрішньої роботи) та владну стратегію (стратегія, пов'язана з діяльністю партії після її приходу до влади). Усі вони – складові загальної стратегії партії⁶.

Специфіка стратегічного управління політичним об'єднанням або партією залежить насамперед від структури та ресурсів організації. Так, на думку М.Дюверже, саме “у природі організації сучасних політичних партій їх сутність розкривається набагато повніше, ніж у їх програмах...: партія є спільність на базі певної специфічної структури”⁷. Внутрішня організація партії дає змогу зрозуміти, як розподіляються владні повноваження. Ця проблема набагато глибша суто партійної, адже, вивчаючи побудову партії, її внутрішню структуру, можна зрозуміти та передбачити поділ влади в суспільстві у цілому⁸.

Політичні партії є вільними у визначенні питань своєї внутрішньої організації та стратегічного управління за винятком низ-

⁵ Мейтус В. В. Политическая партия: стратегия и управление / В. В. Мейтус, В. Ю. Мейтус. – Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – С. 128–129.

⁶ Там же. – С. 140.

⁷ Дюверже М. Политические партии / М. Дюверже. – М. : Академический Проект, 2002. – С. 18.

⁸ Гонюкова Л. Політичні партії як інститут державної політики та управління: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Л. Гонюкова ; за наук. ред. д-ра політ. наук Л. Є. Шкляра. – Київ : НАДУ, 2009. – С. 125.

ки позицій, які відповідно до чинного законодавства віднесені до сфери публічно-правового регулювання. Ступінь останнього може бути різним, наприклад, у країнах Скандинавії єдине, що підпадає під правове регулювання з боку держави, – це виборчі збори партії, питання її організаційної структури – її власна справа. У свою чергу, в Німеччині питання структури політичних партій, а отже, й окремі питання їх стратегічного управління регулюються надзвичайно детально.

Керівний орган політичної партії несе повну відповідальність за подальший розвиток організації. Відповідно він повинен приймати всі остаточні стратегічні рішення, у тому числі й ті, які стосуються стратегічного управління та планування, за допомогою якого керівний орган повинен гарантувати, що організація працює в напрямі ефективного реалізації свого потенціалу.

Одне з основних завдань у стратегічному управлінні політичними партіями – визначення цілей. Це надзвичайно складний процес, оскільки, як правило, численні дисфункції організацій мають у своїй основі неякісно визначені цілі⁹. Тобто правильне визначення конкретних політичних цілей – запорука успіху всієї політичної діяльності.

Політична ціль – ідеальний опис запланованого результату політичної діяльності, до якого прагне її суб'єкт. У стратегічному управлінні ціль (мета) виступає як єдність мотивів, засобів та результатів¹⁰. При цьому поняття “ціль” не є тотожним поняттю “результат”, оскільки досягнута ціль може бути лише частиною результату.

Важливість та необхідність формування цілей зумовлена тим фактом, що без них управління є неможливим. Залежно від зміни умов, можливостей, досягнутих результатів цілі можуть залишатися незмінними або суттєво трансформуватися. Нові цілі з'являються в результаті аналізу інформації, минулих політичних рішень, тобто на основі висновків.

Стратегічні цілі політичного об'єднання або партії повинні, по-перше, відповідати низці вимог (див. табл. 4.1), по-друге, враховувати інтереси максимальної кількості заінтересованих груп, основними з яких є керівництво організації, управлінський апарат

⁹ Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – С. 127.

¹⁰ Парахина В. Н. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, Я. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2005. – С. 82.

організації, пересічні члени політичного об'єднання, органи державної влади, інші політичні об'єднання (передусім так звані "союзники"), а також міжнародні актори. Загальним правилом є те, що цілі повинні являти собою зважений і розумний компроміс між загальнодержавними та суспільними (груповими) інтересами.

У цілому формування системи стратегічних цілей провадиться з урахуванням обраної моделі розвитку суб'єкта політичної діяльності. Система цих цілей повинна бути спрямована, насамперед, на реалізацію головного політичного пріоритету – зростання конкурентної здатності та впливу в ієрархічній системі політичної влади.

Таблиця 4.1

Вимоги до стратегічних цілей політичних об'єднань та партій

Вимоги	Характеристика вимог
Реалістичність	– висока ймовірність досягнення цілей у конкретних умовах (в ідеалі ціль повинна виступати своєрідним оптимальним компромісом між нормативними вимогами керівництва й реальними інтересами та можливостями суспільства)
Конкретність	– чіткість, однозначність формулювання, конкретність у засобах досягнення, включаючи допустимі часові обмеження для досягнення цілей; – повне й точне сприйняття виконавцями; – формулювання цілі з урахуванням особливостей виконавців (культурних, національних, психологічних, освітніх)
Обґрунтованість	– зрозумілість цілі для тих, хто буде займатися її реалізацією
Гнучкість	– цілі необхідно формулювати таким чином, щоб залишалася можливість для їх коригування, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні обставини
Сумісність	– цілі повинні бути сумісними за ієрархією (довгострокові цілі відповідають місії, середньострокові цілі – довгостроковим, а короткострокові цілі – середньостроковим); – між цілями не повинно бути змістових протиріч
Вимірність (верифікація)	– перевірка, можливість діагностування реального результату та його порівняння з ціллю (однак слід враховувати, що забезпечення верифікації – це достатньо складне завдання, оскільки багато цілей неможливо розглянути в кількісному вимірі, адже вони є якісними за своєю суттю)
Прийнятність	– цілі повинні бути прийнятними передусім для працівників організації (виконавців), а також для всіх заінтересованих груп, які визначають діяльність і розвиток політичного об'єднання

Стратегічні цілі відрізняються одна від одної залежно від того, складовою якої стратегії вони є. Наприклад, основні цілі зовнішньої стратегії – це забезпечення максимально можливої підтримки електоратом партії на виборах із подальшим формуванням своєї партії в парламенті або обласних/місцевих радах. У свою чергу, основними цілями внутрішньої стратегії є створення ефективної організаційної структури партії, а також передумов для союзу з іншими партіями тощо. Цілями владної стратегії є необхідність виконання зобов'язань перед виборцями, створення парламентської коаліції¹¹.

Технології реалізації поставлених цілей можуть бути різними залежно від умов зовнішнього політичного середовища. Визначені цілі повинні мати статус закону для політичної організації, для всіх її підрозділів та для всіх членів. Разом з тим цілі мають коригуватися щоразу, коли цього вимагають нові обставини та коли це має випереджальний характер (найчастіше подібні зміни відбуваються після досягнення короткострокових цілей).

Після того, як стратегічні цілі визначено, необхідно розробити план досягнення цих цілей, урахувавши поточну ситуацію. Процес розробки цього плану називається стратегічним плануванням.

Стратегічне планування – розробка плану реалізації стратегічних цілей, поставлених перед партією.

Стратегічне планування – постійний процес, який визначає, якою партія стане в майбутньому та яким чином вона збирається цього домогтися. Стратегічне планування допомагає визначити пріоритети, дії та ресурси, необхідні для досягнення головних цілей партії.

Основне призначення стратегічного планування – створення передумов для прийняття стратегічних рішень, які передбачають раціональну реакцію на очікувані зміни всередині політичної організації та в зовнішньому середовищі. По суті, стратегічне планування дає змогу перейти від методів, представлених стратегією, та побажань, представлених стратегічними цілями, до реальних кроків з їх досягнення.

Ефективний стратегічний план повинен бути заснований на ключових цінностях партії, описувати конкретні цілі, завдання та передбачати оцінку результатів (наприклад шляхом розробки відпо-

¹¹ Мейтус В. В. Политическая партия: стратегия и управление / В. В. Мейтус, В. Ю. Мейтус. – Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – С. 163.

відної методології та створення управлінської структури, яка дасть змогу забезпечити постійне оцінювання виконання плану). При цьому він має бути достатньо гнучким, для того щоб відповідати зовнішньому політичному середовищу, яке постійно змінюється.

Для забезпечення ефективності стратегічного планування необхідно:

- проводити облік факторів, що є критичними для досягнення поставлених політичних цілей і завдань;
 - визначати необхідний та достатній для виконання передбачених зобов'язань часовий період;
 - дотримуватися принципу гнучкості планування, що дає змогу адекватно реагувати на непередбачені обставини;
 - періодично звіряти реальні події з очікуваними для коригування просування до наміченої кінцевої мети¹².
-

Комплекс процедур, які є складовими стратегічного планування, можна виконувати двома альтернативними шляхами:

- у міру необхідності;
- системно.

У першому випадку, якщо ситуація не виходить за середні показники, справа взагалі може не дійти до стратегічного планування, оскільки зовнішнє середовище або не становить загрози для політичного об'єднання та партії, або вказані політичні організації раптово припиняють своє існування. Фактично йдеться про управління партією в нестратегічний спосіб, ситуативно, припускаючи, що наявні умови суттєво не змінюватимуться в майбутньому, тобто здійснюючи екстраполяцію сьогодення на майбутній стан. В умовах звичайної організації успішне нестратегічне управління можливе для відносно нетривалих періодів або у специфічних умовах зовнішнього середовища, що змінюється повільно. Однак для політичних об'єднань та партій таке управління принципово не придатне в умовах, коли середовище не є стабільним (що характерно для так званих держав “перехідного типу”, зокрема й України).

У другому випадку виконання завчасно розроблених процедур у визначені терміни відбувається незалежно від наявності або відсутності об'єктивних або суб'єктивних передумов. Другий шлях є набагато ефективнішим, адже дає можливість розробити методи і

¹² Лаптев Л. Г. Политический менеджмент: сущность, содержание, современные технологии / Л. Г. Лаптев. – М. : Нац. ин-т бизнеса, 2000. – С. 112.

способи дій, які не лише передбачають можливість змін, а й допомагають прогнозувати розвиток подій.

Таким чином, у сучасних умовах ефективність діяльності політичних об'єднань та партій значною мірою залежить від використання ними методів стратегічного управління та планування. Це пов'язано з тим, що їх завданням як системи є виживання в конкурентному зовнішньому середовищі шляхом установалення балансу між партійно-корпоративними та суспільними інтересами. При цьому залежність, по-перше, від зовнішніх впливів (тенденції соціально-економічних та політичних процесів тощо), по-друге, від взаємовідносин із ключовими внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами вимагає від партії діяти на випередження, а не лише реагувати на поточні запити суспільства. Стратегічне управління, яке передбачає попереднє формулювання стратегії, визначення стратегічних цілей та, що найголовніше, побудову стратегічного плану досягнення головних цілей, дає змогу ефективно використовувати потенціал партії та трансформувати його в суспільну підтримку й політичний вплив.

РОЗДІЛ 5
**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

Мета розділу: представити теоретичні аспекти та прикладні інструменти стратегічного управління некомерційною організацією.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до дієвої світоглядної позиції;
- здатність до критичного осмислення практичних проблем і завдань у сфері стратегічного управління;

перелік професійних компетентностей:

- стратегічне управління суб'єктом і об'єктом управління;
- проведення аналізу стану суб'єкта управління та прогнозування розвитку його стану при невизначеності умов і вимог;
- організація системних відносин із зовнішнім середовищем суб'єкта та об'єкта управління;

перелік соціальних компетентностей:

- конструктивна взаємодія з НКО;
- здатність до соціально відповідальної діяльності.

Некомерційні організації (НКО), які стали трендом ХХ ст., сьогодні складають основу сучасних розвинених суспільств. Зниження інституційної спроможності держави відповідати на постійно зростаючі суспільні запити та задовольняти соціальні потреби призвело до зростання питомої ваги некомерційних організацій у соціальному обслуговуванні. Професійне та ефективне надання послуг стає однією з умов виживання сучасних некомерційних організацій у конкурентному середовищі. Клієнти (отримувачі послуг) та донори (надавачі фінансових ресурсів) підвищують вимоги до таких організацій, що, у свою чергу, актуалізує проблему вдосконалення управлінських механізмів.

Активна динаміка розвитку та трансформацій сьогодні засвідчує нові тенденції, окреслює нові проблеми, з якими стикаються НКО, що потребують свого вирішення. Нині перед НКО все частіше постають проблеми збільшення затрат, посилення конкуренції за пожертви та гранти, кількість яких зменшується, а також суперництва з боку комерційних компаній, які проникають у соціальну сферу¹.

¹ Некоммерческие организации : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 149.

Підприємницька діяльність НКО часто підриває її соціальну місію та веде до втрати довіри до неї з боку громадськості. Стратегічне управління для НКО стає основним інструментом здійснення її місії. Стратегічне управління являє собою основу, за допомогою якої організація може адаптуватися до непередбачуваного середовища і невизначеного майбутнього².

Терміни “некомерційний”, “неприбутковий” (“non-profit”) – вказують на їх статус³. В Україні НКО наділені правом здійснення підприємницької діяльності з правом отримання прибутку, якщо ця діяльність спрямована на досягнення цілей, заради яких створені ці організації. У 1993 р. Система національних рахунків відрізняє НКО від інших інституційних одиниць. “Некомерційні організації є юридичними або соціальними суб’єктами, створеними для виробництва товарів і послуг, статус яких не дозволяє їм бути джерелом доходу, прибутку чи іншої фінансової вигоди для одиниць, які створюють, контролюють або фінансують їх”⁴.

Некомерційні організації (НКО) – юридичні особи, створені у формі не-підприємницьких товариств або організацій, діяльність яких спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без одержання прибутку для його подальшого розподілу між учасниками⁵.

НКО можуть створюватися приватними особами, корпораціями або органами державного управління для досягнення соціальних цілей; для надання культурних, освітніх, наукових та управлінських послуг приватним особам або корпораціям; для охорони здоров’я громадян, розвитку фізкультури та спорту; для задоволення духовних та інших потреб громадян; для захисту їхніх прав і законних інтересів, надання юридичної допомоги, а також для інших суспільно корисних цілей (див. табл. 5.1).

² Steiss A. Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations / Alan Walter Steiss. – N. Y. : Marcel Dekker, 2003. – P. 1–2.

³ Друкер П. Менеджмент в некомерческой организации: принципы и практика : пер. с англ. / Питер Друкер. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – С. 10.

⁴ Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts United Nations New York, 2003. – P. 12.

⁵ Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України [Електронний ресурс] : наказ Державної служби статистики України від 03 груд. 2014 р. № 378. – Режим доступу : <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-klasifikaciyi-instituciinih-sektoriv-ekon-doc213682.html>

Керівництво НКО, як правило, здійснює спеціальний орган (група посадових осіб, виконавчий комітет тощо), обраний членами НКО. Цей орган виконує такі самі функції, як і рада директорів корпорації, частково призначає управлінський персонал НКО.

Таблиця 5.1

Класифікація НКО за їх відношенням до інституційних секторів (складено за: Класифікацією інституційних секторів економіки України)

Види НКО	Характеристика
Ринкові НКО	НКО, що надають послуги за економічно значущими (ринковими) цінами. В основному – це НКО, які обслуговують підприємства (торговельні палати, сільськогосподарські, виробничі та торговельні асоціації, організації підприємців, науково-дослідні інститути, лабораторії та інші організації). Ці НКО можуть займатися рекламною діяльністю в інтересах будь-якої групи, надавати консультаційні послуги тощо. Такі НКО в основному фінансуються за рахунок внесків, що сплачують підприємства, які вони обслуговують
Неринкові НКО	НКО, які надають основну частину товарів і послуг безкоштовно або за цінами, які не мають економічного значення. Головним джерелом фінансування для них є кошти державного бюджету, регулярні внески їхніх членів, пожертвування, інші трансферти, а також доходи від власності. До таких НКО належать: <ul style="list-style-type: none"> • НКО, які контролюються органами державного управління і належать до державного сектору економіки; • НКО, які не контролюються органами державного управління (некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства: професійні організації та об'єднання, політичні партії, профспілкові організації, асоціації споживачів, церкви і релігійні організації, соціальні, культурні, розважальні та спортивні клуби; благодійні організації та фонди; науково-дослідні організації, які надають безкоштовні результати своїх досліджень, групи, зайняті питаннями екології, тощо)

Документами ООН визначено низку відмінних ознак НКО.

• *Некомерційний характер.* Хоча вони можуть заробляти прибутки, НКО, не організовані для отримання прибутку і не можуть розподіляти його між учасниками цієї організації. Тому вони мають різні цільові функції з комерційними фірмами. Некомерційні підприємці часто керуються соціальними або ідеологічними імпульсами, насамперед нематеріального характеру.

- *Публічно-товарне виробництво.* Хоча НКО часто виробляють власний товар, що продається на ринку, вони також зазвичай виробляють і колективні товари, які фінансуються за рахунок інших коштів (наприклад благодійні внески, добровольчі зусилля).

- *Управлінські структури.* Структури управління НКО відрізняються від корпорацій і урядових підрозділів. Правління некомерційних організацій публічно не обирається і рідко отримує платню.

- *Структура доходів.* Джерела доходів НКО також відрізняються від урядових організацій і комерційних фірм. Зокрема, вони включають в себе важливі добровільні пожертвування часу і грошей, які недоступні для комерційних виробників, і також набагато менше використовуються державними органами. Це, у свою чергу, вимагає різних стратегій підвищення доходу і різних орієнтацій на ринок.

- *Кадрове забезпечення.* Кадри некомерційних організацій вірізняються тим, що включають значне число добровольців.

- *Джерела капіталу.* Оскільки вони не можуть розподіляти прибуток, НКО не може залучати власний капітал.

- *Податковий режим.* НКО, як правило, звільняються від податків на прибуток, а також можуть бути звільнені від інших податків, таких як податки з продажів і податки на майно. Крім того, вони часто звільняються і від інших податків, які застосовуються для комерційних корпорацій.

- *Правовий режим.* НКО часто підпадають під спеціальні правові положення, що стосуються складу їх рад, цілей, доходів, участі в політичній діяльності, звітності та стандартів бухгалтерського обліку. Крім того, вони часто звільняються від положень, які застосовуються до комерційних корпорацій.

- *Відсутність владних повноважень.* Хоча вони часто отримують урядову фінансову підтримку, НКО не має рис державного органу.

- *Відносна відстороненість від політичного тиску.* НКО працюють зі значно більшою відчуженістю від політичного тиску, ніж звичайні підрозділи уряду. Уряд може спиратися на НКО для виконання певних функцій, а не для реалізації самих функцій.

- *Характерні види операцій.* НКО мають дві характерні операції: вони мають витрати на кінцеве споживання і отримують трансфертні платежі у вигляді благодійних пожертвувань⁶.

⁶ Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts United Nations New York, 2003. – P. 4–6.

Нова модель управління НКО передбачає необхідність виходу за рамки традиційного менеджменту організації та впровадження нових правил поведінки і нестандартних підходів до виконання обов'язків. Вона полягає в тому, щоб з'ясувати, що насправді важливо для організації (визначити стратегічні завдання в цілому, установити більш тісні контакти із заінтересованими сторонами, проконсультуватися з експертами, визначити, які показники потрібно виміряти для оцінки ефективності роботи організації). Активу НКО необхідно не лише визначити політику організації, а й разом з органом управління втілювати її на практиці. Також потрібно відмовитися від суто функціональної структури, оскільки нові підходи вимагають гнучкості⁷.

Стратегічне управління НКО – складова управління НКО, що являє собою процес розробки, реалізації стратегії, а також її оцінку і контроль з метою справляння активного впливу на фактори зовнішнього середовища для створення більш сприятливої для організації ситуації.

SWOT-аналіз є одним з основних методів аналізу в стратегічному управлінні. Його суть полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ із подальшим їх розподілом на такі групи, як: “можливості”, “загрози”, “сильні сторони”, “слабкі сторони” (див. рис. 5.1).

Одним із сучасних інструментів стратегічного управління НКО є розробка стратегій позиціонування. Стратегічне позиціонування – це процес вироблення управлінських рішень із розробки стратегії позиціонування, яка спрямована на ефективне диференціювання організації від інших НКО або сервіс-провайдерів з метою посісти та підтримувати відмінне від конкурентів становище. Стратегічне становище організації є результатом рішень, прийнятих на корпоративному рівні і під впливом зовнішнього середовища, наявних внутрішніх ресурсів, ключових компетенцій і очікувань різних внутрішніх і зовнішніх заінтересованих сторін. Науковці вирізняють два підходи до означення стратегічного становища організації: стосовно самої організації та її зовнішньої цільової аудиторії (див. рис. 5.2). Процес стратегічного позиціонування в рамках організації створює свою загальну стратегічну позицію, яка через обрану стра-

⁷ Некоммерческие организации : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 65–66.

	<p>Можливості, які дає зовнішнє середовище НКО:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) посилення публічної складової через участь у масових, наукових, професійних заходах; 2) нарощування матеріально-технічної бази; 3) залучення додаткових джерел фінансування; 4) мотивування кадрів; 5) створення мережі з іншими НКО 	<p>Загрози зовнішнього середовища НКО:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) розширення мережі конкуруючих НКО; 2) втрата актуальності та затребуваності надаваних послуг; 3) несприятлива політика на державному або місцевому рівнях; 4) корупція; 5) напружена політична ситуація
<p>Сильні сторони НКО:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) висока кваліфікація співробітників; 2) достатні фінансові ресурси; 3) довіра громадськості; 4) потужна матеріально-технічна база; 5) інноваційна діяльність і нововведення; 6) висока компетентність персоналу; 7) креативність колективу 	<p><i>Поле побудови стратегій</i>, що максимально експлуатують сильні сторони організації та ті можливості, які з'явилися в зовнішньому середовищі</p>	<p><i>Поле побудови стратегій</i>, що спрямовують сильні сторони організації на унеможливлення загроз</p>
<p>Слабкі сторони НКО:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність стратегічного бачення подальшого розвитку; 2) слабка матеріально-технічна база; 3) брак фінансових ресурсів; 4) недостатня кваліфікація співробітників; 5) відсутність довіри громадськості; 6) неконкурентоспроможність пропонуваного послуг; 7) недостатня компетентність управлінського апарату 	<p><i>Поле побудови стратегій</i>, спрямованих на те, щоб використати можливості зовнішнього середовища для подолання слабких сторін організації</p>	<p><i>Поле побудови стратегій</i>, спрямованих на слабкі сторони та загрози організації</p>

Рис. 5.1. Матриця SWOT-аналізу для розробки стратегій НКО

тегію позиціонування передається в різні цільові аудиторії. Інший вид позиції організації є з точки зору зовнішньої аудиторії. У цьому разі стратегічне позиціонування може відбуватися без цілеспрямованих зусиль з боку організації. Інакше кажучи, зовнішні аудиторії, такі як споживачі або навіть конкуренти, можуть визначити позицію організації стосовно себе або інших конкурентів на ринку. Тому є потреба в регулярному моніторингу стратегічного становища організації з точки зору зовнішньої цільової аудиторії. Необхідно забезпечити узгодженість між тим, як організація себе розглядає, і як її розглядає зовнішня аудиторія⁸.

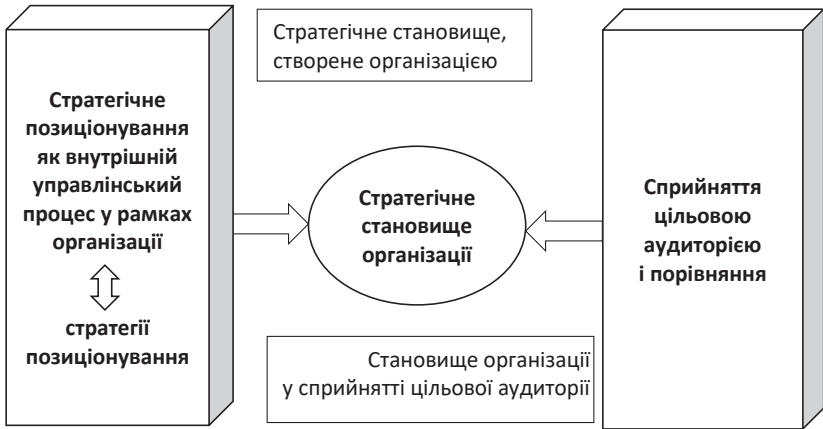


Рис. 5.2. Відносини між стратегічним позиціонуванням, стратегічною позицією і стратегією позиціонування на організаційному рівні (адаптовано за: Celine Chew "Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations")

Особливості стратегічного управління НКО зумовлюються специфікою цих організацій, зокрема їх значною залежністю від зовнішнього середовища. Так місія, джерела додаткових переваг для

⁸ Chew C. Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations / Celine Chew New York, Routledge, 2009. – P. 18.

⁹ Там само. – P. 19.

НКО пов'язані із зовнішнім середовищем, відповідно саме його специфіка визначає особливості стратегічного управління.

Комунікативні зусилля не можуть виникати постфактум, вони повинні мати постійний характер і бути вплетені в тканину програми, яку реалізує організація.

Стратегічний комунікативний план є стратегією впровадження (імплементативної), щоб допомогти організації досягти своїх програмних цілей. Він є доповненням до стратегічного плану організації і ґрунтується на місії, баченні, програмі, цілях, завданнях і бізнес-плані організації.

Стратегічні комунікації дають змогу побудувати позитивний образ організації, привернути увагу громадськості, сприяють зміцненню партнерських відносин і допомагають максимально продуктивно використати обмежені ресурси організації для досягнення соціальних змін. Готовність до стратегічних комунікацій визначається матрицею (див. рис. 5.3).

Процес планування комунікацій устанавлює вимірювані цілі в досягненні, інформуванні та мотивації аудиторії, які необхідні для місії організації. С.Дж.Паттерсон та Дж.М.Радтке виокремлюють сім кроків стратегічного планування комунікативного процесу.

Крок перший: підготовка до плану. Основні будівельні блоки. Ефективність стратегічного комунікативного плану залежить від готовності організації ставити жорсткі запитання, розглядати можливості сміливих дій, бути дисциплінованими в розподілі коштів, старанними в прагненні до громадського партнерства та донорської підтримки, наполегливими в реалізації, моніторингу та оцінці плану. Перш ніж приступати до стратегічного комунікативного планування, некомерційна організація повинна встановити чіткі цілі для процесу планування.

Крок другий: створення основи плану. Аналіз ситуації. Стратегічний план комунікацій підтримує роботу організації. Він повинен відображати місію, цілі, завдання і стратегії, які організація встановила для реалізації свого бачення. Тому стратегічний план повинен відображати навколишнє середовище організації, включаючи аналіз внутрішніх і зовнішніх сил, що впливають на організацію. Внутрішній аналіз передбачає вивчення діяльності організації, виявлення її сильних і слабких сторін. Зовнішній аналіз досліджує зовнішні сили, які впливають на всі організації, і спрямований на виявлення безпосередніх можливостей і загроз (див. рис. 5.4).

Так	Доопрацювати	Ні	
			Чи має наша організація чітке стратегічне бачення, яке підтримує нашу місію і скеровує нашу комунікативну роботу?
			Наша місія лаконічна, але є точним описом того, що наша організація – це та робота, яку ми робимо?
			Наша організація має стратегічний план, який спрямовує працівників у своїй комунікативній та інформаційно-пропагандистській роботі?
			Якщо ні, то чи нам потрібно провести комунікативний аудит?
			Наші комунікації та інформаційно-пропагандистська робота успішно просувають місію нашої організації?
			Чи знаємо ми, хто є нашою пріоритетною аудиторією? Ми знаємо, чого ми від них хочемо?
			Чи є наші повідомлення чіткими, короткими і призначеними мотивувати наші пріоритетні аудиторії до дій?
			Чи стратегії та комунікативні засоби, які ми використовуємо, сприяють максимальному впливу комунікацій?
			Чи є у нас чіткий механізм моніторингу та оцінки нашої комунікативної роботи?
			Наші внутрішні комунікативні структури і стратегії ефективні в організації?
			Чи виділено у нас достатньо ресурсів для забезпечення успіху нашого стратегічного комунікативного плану?

Рис. 5.3. Матриця готовності НКО до стратегічних комунікацій (адаптовано за: Sally J.Patterson, Janel M.Radtke “Strategic Communications for Nonprofit Organizations Seven steps to creating a successful plan”¹⁰)

Крок третій: фокусування плану. Цільові аудиторії. Успішні комунікативні плани ті, які спрямовані передусім на формування потреб і вподобань аудиторії. Некомерційні організації повинні зосередити свої комунікативні зусилля і ресурси на тих, хто вже займається роботою, яка відповідає місії організації, і тих, хто може бути легко підготовлений до участі у вирішенні цього питання.

¹⁰ Patterson S. Strategic Communications for Nonprofit Organizations Seven steps to creating a successful plan / Sally J. Patterson, Janel M. Radtke. – Second Edition. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. – P. 6.

Аналіз ситуації

А. Вивчення зовнішнього середовища

Демографічні фактори: чи є зрушення або зміна чисельності або складу громад, яким ви служите? Якщо так, то що це значить? Якщо ні, це привід для тривоги?

Економічні фактори: як донори сприймають нашу організацію і що це означає для нашого фінансового майбутнього (розглянути можливість державного фінансування, фондів і корпоративних донорів)? Це економіка змінюється таким чином, щоб викликати зростання або зниження попиту на послуги з боку населення, яке ми обслуговуємо?

Технологічні фактори: які останні тенденції в бізнес-технологіях ми могли б використовувати, щоб стати більш рентабельними? Які останні тенденції в онлайн-продажах або технологіях, які могли б вплинути на нашу програму у сферах, що становлять інтерес: програми розвитку, технічної допомоги, рекрутингу, навчання, освіти і так далі? Ці тенденції впливають на нашу організацію? Чи можемо ми дозволити собі застосувати цю технологію, щоб створити більш якісний продукт, забезпечити покращені послуги і проводити більш економічно ефективні пропагандистські заходи?

Політичні фактори: чого ми очікуємо від того, що буде на національному, місцевому, державному і політичному порядку денному в цьому році? Чи може це вплинути на нашу організацію або на цільову групу? Якщо ситуація складається на нашу користь, то що ми можемо очікувати? Якщо ні, то чи це найгірше, що може статися? Що ми не враховуємо?

Соціальні фактори: які соціальні або культурні тенденції ми спостерігаємо в суспільстві, в державі, нації? Що це означає для нашої організації та її роботи? Які соціальні або культурні цінності наших виборців? Ці значення змінилися останнім часом? Якщо так, то чому? Це наслідки нашого ставлення до наших виборців? Що таке “настрій” нації? Наша спільнота? Який останній страх у суспільстві? Який останній запит? Яка остання “надія” або “рішення”, про які говорять? Як могли ці страхи, вимоги і надії вплинути на нашу роботу?

Б. Вивчення внутрішнього середовища

Цілі управління: чи існують чіткі управлінські завдання в стандартних операційних процедурах в організації? Чи усвідомлюють співробітники організації цілі управління і що це означає для їх роботи? Як вони ставляться до завдань програми? Чи визначено в нас, що кожна ціль управління означає і чому це важливо для успіху організації? Чи є зворотний зв'язок від співробітників?

Рис. 5.4. Аналіз ситуації при створенні стратегічного комунікативного плану (адаптовано за: Sally J.Patterson, Janel M.Radtke “Strategic Communications for Nonprofit Organizations Seven steps to creating a successful plan”¹¹)

¹¹ Patterson S. Strategic Communications for Nonprofit Organizations Seven steps to creating a successful plan / Sally J. Patterson, Janel M. Radtke. – Second Edition. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. – P. 214–216.

Аналіз ситуації
<p><i>Фінансові ресурси:</i> чи здатні реальні фінансові ресурси охопити наші заходи? Чи оплачуємо наші витрати своєчасно? У нас є резервний фонд? У нас є основна група прихильників і донорів? Чи необхідно цю базу розширювати?</p> <p><i>Фізична інфраструктура:</i> чи має організація достатній робочий простір для співробітників, консультантів і тимчасових працівників? Цей простір сприяє командній роботі? Є достатньо світла, повітря і тепла? Люди можуть мати приватні бесіди, якщо їм це потрібно? Є місце для розширення, якщо ми додатково залучаємо людей на нові програми?</p> <p><i>Технологічна інфраструктура:</i> чи мають люди відповідні комп'ютери та програмне забезпечення для виконання їхніх завдань? Чи є достатня кількість телефонних ліній, щоб абоненти не отримували сигнал "зайнято"? Ми максимально ефективно використовуємо нашу оргтехніку? Співробітники часто використовують конференц-зв'язок? Чи варто купувати телефон, призначений спеціально для селекторних нарад?</p>

Закінчення рис. 5.4

Крок четвертий: зміцнення підтримки аудиторії. Цілі комунікації. Комунікативні цілі визначають те, що очікується від кожної цільової аудиторії і відповідає на запитання "Чого ми від них хочемо?" Успішна комунікативна ціль є: конкретною, вимірюваною, адекватною, реалістичною та обмеженою в часі. Без цих п'яти елементів цілі комунікації є лише побажаннями, а стратегічний план – мрією.

Крок п'ятий: сприяння некомерційній організації. Розробка повідомлень. Розробка повідомлення є компонентом стратегічного планування комунікацій, що гарантує мотивацію для цільової аудиторії та спонукає її до заходів, які будуть підтримувати місію організації. Ефективні, переконливі повідомлення повинні інформувати, мотивувати і залучати аудиторію.

Крок шостий: просування плану. Транспортні засоби і стратегії поширення. Ефективний комунікативний план ґрунтується на скоординованій стратегії поширення інформації, яка використовує всі п'ять форм комунікації: "лицем до лица", друковані, аудіо-, відео- і електронні комунікації. План має посилювати місію, цінності та повідомлення в кількох різних форматах для максимального впливу на кожну цільову аудиторію.

Крок сьомий: забезпечення успішного виконання плану. Вимірювання та оцінка.

Знаючи заходи, які гарантують успіх для плану комунікацій, персонал, рада, волонтери повинні зосереджуватися на тому, що має

бути зроблено і чому. Установити, що працює, а що має бути змінено, а від чого можна сміливо відмовитися.

Після того, як ці кроки будуть завершені, робочі аркуші переносяться в написаний план, який включає в себе:

- резюме або огляд плану;
- місію організації;
- комунікативні цілі;
- чіткі комунікативні стратегії і план поширення для кожної пріоритетної аудиторії;
- ключові повідомлення;
- основні продукти і послуги, які будуть розроблені;
- бюджет;
- план реалізації (з термінами);
- чіткі критерії для оцінки успіху¹².

Нині в багатьох сферах некомерційні організації або громадські інститути є найбільш ефективними виробниками товарів і послуг порівняно з державою чи комерційними організаціями. Однією з відправних точок у визначенні стратегій НКО є розуміння переваг, які має НКО перед державними чи комерційними організаціями на ринку. У розробці місії має бути враховано те, як ці переваги найбільш ефективно використовувати. Якщо перевага НКО в її гнучкості або здатності мотивувати персонал, то вона повинна спеціалізуватися на тих ринках, де ці дві переваги важливі¹³. В основному некомерційні організації зосереджені в таких сегментах економіки, як: охорона здоров'я, освіта, соціальне обслуговування, тобто там, де є важливими довіра та репутація. Саме цілі формування довіри та репутації мають стати основою стратегічного управління НКО.

¹² Patterson S. Strategic Communications for Nonprofit Organizations Seven steps to creating a successful plan / Sally J. Patterson, Janel M. Radtke. – Second Edition. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. – P. 2–3.

¹³ Sharon O. Strategic Management for Nonprofit Organizations Theory and Cases / Oster, Sharon M. – Oxford University Press, Inc., 1995. – P. 18.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Мета розділу: представити теоретичну концепцію громадянського суспільства як соціального феномену, його сутність, структуру, функції, економічні, соціокультурні та політико-правові основи, роль в утвердженні демократії, правової держави, взаємодію органів публічної влади і суспільних інститутів у сфері публічного управління та стратегії розвитку в перехідних умовах суспільної трансформації.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- уміння аналітично мислити, аргументувати, доводити, пояснювати;
- уміння аналізувати та узагальнювати інформацію, уміння моделювати;
- спроможність проводити стратегічний аналіз тенденцій розвитку ситуації;

перелік професійних компетентностей:

- уміння налагоджувати зв'язки та відносини з людьми;
- володіння знаннями і навичками комунікації;
- уміння визначати проблеми та тенденції, розробляти й виконувати рішення;

перелік соціальних компетентностей:

- здатність вирішувати конфлікти між різними групами, вести переговори;
- уміння створювати атмосферу співпраці в колективі, обговорювати проблеми;
- уміння підтримувати зворотний зв'язок, обмінюватися інформацією.

Історія людської цивілізації свідчить, що базовою цінністю і невід'ємною складовою демократичних країн у тій частині світу, яку ми сьогодні вважаємо найбільш розвинутою, є стале громадянське суспільство. В країнах розвинутої демократії держава добровільно поступається частиною своїх державно-управлінських повноважень системі соціальних інститутів, які утворюють громадянське суспільство. Останнє виступає рівноправним партнером держави у вирішенні всіх важливих питань суспільного розвитку.

Громадянське суспільство – сфера суспільного життя, в якій люди взаємодіють самостійно й автономно щодо держави. На сучасному етапі цивілізаційного розвитку сильна держава неможлива без розвинутого громадянського суспільства, яке, за умови конструктивної та соціально відповідальної взаємодії з державою, стає потужним чинником державотворення.

Громадянське суспільство є основою сучасної держави, виконує роль своєрідного фундатора становлення демократичної правової держави. Особливо ця його роль стає ключовою в перехідних суспільствах, де відбуваються значні трансформації. В них громадянське суспільство сприяє процесам політичної, економічної та соціальної модернізації, формуванню національної свідомості, виступає одним із важливих механізмів забезпечення суспільної стабільності, сталого розвитку країни. Держава, у свою чергу, активніше реагує на запити й потреби асоційованого громадянства, захищає права і свободи громадян, формує правове поле діяльності інститутів громадянського суспільства.

Трансформаційні соціально-економічні та політичні процеси в Україні, що відбуваються з 90-х рр. ХХ ст., мають на меті формування в країні розвиненого громадянського суспільства європейського зразка як гарантії її демократичного розвитку та становлення національної правової держави, основою якої повинна стати ефективна національна модель державного/публічного управління, побудована на демократичних засадах.

Громадянське суспільство є складним і багатомірним соціальним явищем. Концепція громадянського суспільства, яка почала формуватися на зорі Нового часу, розвивалась паралельно із розвитком суспільної реальності. Сьогодні вона залишається однією з центральних у суспільній, зокрема державно-політичній науці. Очевидно, що її актуальність спричинена складними і досить суперечливими трансформаціями відносин у перехідних суспільствах, до яких належить й Україна.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових розробок, існування різних концептуальних підходів до розуміння сутності, структури, функцій, ролі і місця громадянського суспільства, особливо в перехідних, трансформаційних суспільствах, поки що не вистачає єдиної теорії, яка б стала основою визначення стратегії його розвитку. Це й зумовлює необхідність вивчення того, що ми дістали у спадок від попередників.

Зародження та розвиток громадянського суспільства відбувається протягом усього періоду еволюції сучасної цивілізації. Відповідно, цей процес має низку закономірностей, спільних для багатьох країн. Разом з тим кожна держава, формуючи громадянське суспільство, вносила якісь особливі, характерні саме для неї, риси.

Ідеї громадянського суспільства знайшли відображення ще в працях давньогрецьких мислителів Платона, Арістотеля, Цицерона. Вони не розрізняли державу і громадянське суспільство, а вважали їх одним цілим. “Держава, – писав Арістотель, – це сукупність громадян, громадянське співтовариство”¹. Досягнення давньогрецької філософії полягає в тому, що вона чітко сформулювала мету політичної дії – досягнення спільного добра або справедливості. Громадянин, дбаючи про спільне добро, мав жити й діяти відповідно до законів свого міста-держави, оберігати політичну стабільність, бути патріотом та піклуватися про власну політичну культуру і політичну культуру суспільства.

Нову концепцію громадянського суспільства пов’язують з ім’ям відомого англійського філософа Т.Гоббса. У праці “Левіафан” (1656) Т.Гоббс уперше вводить у науковий обіг поняття “громадянське суспільство”, яке ототожнює з терміном “держава”². Він вважає, що громадянське суспільство виникає внаслідок переходу від суспільства природних, натуральних пристрастей, ворожнечі та страху до впорядкованого державною владою культурного суспільства вищого порядку. Т.Гоббс не бачить суттєвої відмінності між державою і суспільством, розглядає їх як синоніми. На його думку, “єдність, що виникає таким чином, називається державою, або громадянським суспільством, а також громадянською особою; адже, оскільки воля всіх єдина, суспільство слід розглядати як одну особу... Держава є однією особою, воля якої внаслідок згоди багатьох людей визнається за волю їх усіх...”³. Лише державна машина, вважає Т.Гоббс, здатна перетворити аморфну людську масу на суспільне утворення. Він не допускає, що поряд із державно-політичним принципом установлення суспільного порядку може існувати інший, а саме громадянське суспільство.

Разом з тим Т.Гоббс створив логічну концепцію соціальної структури. У державі, на його думку, існує безліч груп. “Під групою людей я розумію певну кількість людей, – пише він, – об’єднаних

¹ Арістотель. *Політика* // Арістотель. *Сочинения* : в 4 т. / Арістотель. – М. : Мысль, 1983. – Т. 4. – С. 444.

² Гоббс Т. *Левіафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского* / Т. Гоббс // *Антология мировой политической мысли* : в 5 т. – М. : Мысль, 1997. – Т. 1. – С. 321.

³ Гоббс Т. *Избранные произведения* : в 2 т. / Т. Гоббс. – М. : Мысль, 1991. – Т. 1. – С. 345.

спільним інтересом чи спільною справою. Одні з цих груп людей є впорядкованими, інші – невпорядкованими. Із упорядкованих груп деякі є абсолютними і незалежними, оскільки підвладні лише своїм представникам. Інші залежні, тобто підвладні якійсь верховній владі, підданими якої є як кожен член цих груп, так і їх представники. Із підвладних груп деякі є політичними, інші – приватними. Політичними є ті групи людей, які утворені на основі повноважень, що надані їм верховною владою держави. Приватними є ті, які встановлені самими підданими чи утворені на основі повноважень, даних іноземною владою... З приватних груп одні законні, інші протизаконні. Законні ті, що допускаються державою, всі інші протизаконні. Невпорядкованими називаються ті групи, які не мають жодного представництва і є лише скупченням людей. Якщо воно не заборонено державою і не має поганої мети (як, наприклад, скупчення народу на ярмарках, на публічних видовищах), то вони законні. Якщо ж наміри погані чи (у випадку значної кількості людей) невідомі, то вони протизаконні”⁴. По суті, Т.Гоббс уперше показав неполітичну, засновану на користолобстві і договорі, самоорганізацію громадянського суспільства в політичних кордонах держави, закладаючи цим основи дуалізму держави та громадянського суспільства, що існує й понині.

Надалі європейська суспільно-політична думка в особі Дж.Локка, Ш.Монтеск’є, Ж.-Ж.Руссо розвинула ідеї громадянського суспільства. Вони ще не чітко розділяли державу і громадянське суспільство, але вважали, що досягти в державі досконалого правління, розумного і справедливого устрою можна за допомогою суспільного договору, народного суверенітету, загальної волі громадян, які виступають джерелом справедливих законів. Ж.-Ж.Руссо вважав, що закони це лише умови громадянської асоціації, а народ, який підкоряється законам, повинен бути їх творцем, оскільки лише тим, хто вступає в асоціацію, належить визначати умови співжиття.

Дж.Локк вважав, що перехід суспільства від природного стану до державного ладу не означає втрати прав і свобод громадян, а навпаки – їх надійне та гарантоване набуття. На думку Дж.Локка, в інтересах життя, здоров’я і власності, без яких немає жодної, навіть часткової, свободи особистості, люди повинні пожертвувати частиною інших своїх “природних прав” і “свобод”. “Бог створив людину

⁴ Гоббс Т. Избранные произведения : в 2 т. / Т. Гоббс. – М. : Мысль, 1991. – Т. 1. – С. 174.

такою істотою, що по його Господньому рішенню для неї було недобрим залишатися одній, і він помістив її в такі умови, що необхідність, зручності і схильність мали примусити її до суспільного життя...”⁵. Отже, згідно з Дж.Локком, суспільство передує державі, воно існує вже в природному стані.

Докорінну метаморфозу проблеми суспільства пов’язують з іменами англійського філософа А.Шефтсбері та голландсько-англійського дослідника Б.Мандевіля. Обидва мислителі дійшли спільного висновку, що природний стан зовсім не є “антисуспільним”. А.Шефтсбері вважав, що всі уявлення про прекрасне, справедливе і чесне йдуть тільки від природи і ні від чого більше. Згідно з А.Шефтсбері моральність має автономний характер, не залежить від впливу зовнішніх обставин, хоча вона може бути розвинута, удосконалена шляхом безперервних вправ. Чеснота по своїй природі соціальна та альтруїстична. А.Шефтсбері вважав, що оскільки “моральні почуття” притаманні кожній людині, людина від природи – істота суспільна, “суспільство неминуче і природне для неї, і без суспільства та союзу з людьми індивід не може існувати і ніколи не існував”⁶.

Б.Мандевіль, на відміну від А.Шефтсбері, вважав, що первісне почуття, з яким народжується людина і яким керується у своєму житті, скоріше є асоціальним, ніж соціальним. Цим почуттям, на його думку, є егоїзм і користолюбство. Виникнення суспільства Б.Мандевіль пов’язує не з моральними почуттями людини, а з її егоїстичними потребами. Суспільство за Б.Мандевілем – це сфера людської взаємодії, в якій людина, по-перше, “може знайти свою мету, працюючи на інших”, а по-друге, “підкоряється цілому” завдяки “хитромудрому управлінню” з боку державної влади, яка змушує всіх громадян діяти заодно⁷.

Наступний етап розвитку теорії громадянського суспільства припадає на епоху Просвітництва і пов’язаний з осмисленням природи нової капіталістичної дійсності. Швидкий розвиток ринкової економіки означав народження молодого буржуазного суспільства.

⁵ Локк Дж. О государственном правлении // Локк Дж. Избранные философские произведения : в 2 т. / Дж. Локк. – М., 1960. – Т. 2. – С. 45.

⁶ Шефтсбери А. Е. Эстетические опыты / А. Е. Шефтсбери. – М. : Мысль, 1975. – С. 161.

⁷ Мандевиль Б. Басня о пчелах / Б. Мандевиль ; пер. с англ. Е. С. Лагутина. – М. : Мысль, 1974. – С. 310.

Самодіяльний і саморегулювальний характер ринку і суспільства був пояснений інтелектуальною елітою за допомогою ідеї “невидимої руки”. Шотландські філософи А.Сміт, Д.Юм та А.Фергюсон визначили громадянське суспільство як цивілізоване суспільство, що підкоряється владі закону. Воно не обов’язково є демократичним, адже ринкова економіка, на думку Д.Юма, потребує не стільки демократії, скільки правової держави, тобто такої, де діє влада закону. За Д.Юмом, суспільство з’являється до виникнення держави. Останню ж спричинюють не внутрішні, а зовнішні потреби вже існуючого суспільства (необхідність захисту його від інших суспільств).

Твердження про те, що суспільство є чимось відмінним від держави і випереджає її не лише логічно, а й реально-історично, поєднується в Д.Юма з переконанням, що існує особлива сфера, яка пов’язує людей значно тіснішими узами, ніж державно-політичні, а саме сфера праці – господарства та торгівлі. Саме там створюються засоби для задоволення всіх життєвих потреб людини.

Німецький філософ І.Кант також розвивав концепцію громадянського суспільства. Розрізняючи громадянське суспільство та державу, І.Кант віддавав перевагу першому. Як один із творців концепції правової держави він вважав, що країною мають правити не люди, а закони. За І.Кантом, засобом, яким природа користується для здійснення розвитку всіх людських потенцій, є їх антагонізм у суспільстві, оскільки, врешті-решт, він спричинює законний лад. “Тільки в суспільстві, – констатує він, ... може бути досягнута найвища мета природи: розвиток усіх її потенцій, закладених у людство; при цьому природа бажає, щоб цю мету, як і всі інші, йому доручені, воно виконало самостійно”⁸.

Особлива заслуга в розробці концепції громадянського суспільства щодо взаємодії його з державою належить Г.Гегелю, який поділив суспільство на такі три складові: сім’я, громадянське суспільство, держава. На його думку, громадянське суспільство є сферою, відмінною від сімейного і політичного життя. Це сфера, в якій індивід може виразити себе у своїй особливості. На думку Г.Гегеля, всі члени громадянського суспільства належать до тієї чи іншої соціально-економічної групи. Громадянське суспільство – це не скупчення абстрактних, відособлених індивідів,

⁸ Кант И. Идея всеобщей истории во всемирном гражданском плане // Кант И. Сочинения : в 6 т. / И. Кант. – М. : Мысль, 1966. – Т. 6. – С. 12–13.

а складна мережа соціальних зв'язків, які виникають на основі диференційованого економічного життя, це опосередкована працею система потреб, яка ґрунтується на системі приватної власності і всезагальній формальній рівності людей. Це сфера, де має місце реальне функціонування власності, сила якої повинна знайти своє підтвердження в захисті власності з боку закону, суду і поліції. Фактично Г.Гегель логічно завершив проблему дуалізму – розмежувавши два поняття і пов'язавши економіку з громадянським суспільством, а політику з державою.

Категорія “громадянське суспільство” посідала певне місце і в марксизмі. На відміну від Г.Гегеля, К.Маркс розглядав громадянське суспільство як першооснову людського співжиття, а його життєдіяльність – як головну рушійну силу історичного прогресу. Таке суспільство має вигляд суспільної організації, яка розвивається безпосередньо із виробництва і спілкування, сукупності економічних виробничих відносин, що відповідають продуктивним силам і утворюють базу держави та всієї іншої надбудови. Відносини між громадянським суспільством і державою тлумачаться як відносини між індивідуальною та публічною свободою.

Таким чином, у кінці XVIII – на початку XIX ст. на зміну традиційній концепції єдиного суспільства-держави приходить концепція, прихильники якої стверджували, що громадянське суспільство відмінне від держави, його не можна ототожнювати з останньою, але перевагу віддавали все ж таки примату держави над громадянським суспільством. У XIX ст. громадянське суспільство в широкому розумінні виступає як “сукупність усіх способів взаємодії і форм об'єднання людей, в якому виражається їх усебічна залежність один від одного”⁹.

У XX ст. відбувається реконструкція концепції громадянського суспільства. На думку Е.Геллнера, цей процес розпочався приблизно з 1945 р. Проте лише у 1980-х рр. відбулося усвідомлення цього факту ліберальними державами. Спонукали їх до цього східноєвропейці. Так, небувалий інтерес до громадянського суспільства в Східній Європі змусив повернутися до забутого поняття і західноєвропейську наукову думку.

⁹ Современная западная социология : словарь. – М. : Политиздат, 1990. – С. 233.

Таким чином, науковий інтерес до громадянського суспільства в черговий раз виник як реакція на суспільно-політичні зміни, що почали відбуватися в комуністичних країнах радянського табору. Ідеться, насамперед, про Польщу, де з 1980 р. активно діяв громадський рух “Солідарність”. Яскравий прояв громадського життя населення Польщі, а також інших країн Центрально-Східної Європи змусив науковців задуматися, що громадянське суспільство може бути одним з основних факторів політичних змін. Від науковців ця гіпотеза перейшла до лексику політиків, зокрема українських.

Е.Геллнер стверджував, що ідея громадянського суспільства – це ідея інституційного та ідеологічного плюралізму, який стоїть на перешкоді встановленню монополії влади та істини і врівноважує центральні інститути, які, будучи необхідними, разом з тим містять у собі небезпеку створення такої монополії. На думку Е.Геллнера, “... громадянське суспільство – це сукупність різнорідних неурядових інститутів, досить міцних, аби слугувати протипагою державі і, не заважаючи їй виконувати роль миротворця й арбітра між основними групами інтересів, стримувати її прагнення до домінування і атомізації всього іншого суспільства”¹⁰.

Е.Геллнер вважав, що поняття громадянського суспільства має подвійну функцію. “Перш за все воно дає змогу нам з’ясувати, як упорядковане і як діє саме це суспільство та чим воно відрізняється від інших форм соціальної організації. Це суспільство, в якому держава й економіка утворюють дві чітко розмежовані між собою сфери, причому держава має інструментальний характер; контролюючи індивідуальні інтереси в їх екстремальних проявах, вона сама перебуває під контролем інститутів, що мають економічну базу. Спираючись на економічний розвиток, воно вимагає постійного розвитку знань і тому виключає будь-яку ідеологічну монополію”¹¹.

Таким чином, формула громадянського суспільства – це, з одного боку, політична централізація, з другого – економічний плюралізм. Економічна децентралізація – надзвичайно важлива риса індустріального суспільства і водночас найважливіша умова виникнення громадянського суспільства. Економічний плюралізм накладає на політичний централізм певні обмеження, не даючи йому виходити за

¹⁰ Геллнер Э. Условия свободы: гражданское общество и его исторические соперники / Э. Геллнер. – М. : МШПИ, 2004. – С. 15.

¹¹ Там же. – С. 214.

чітко окреслені межі і примушуючи дотримуватися виписаних ролей. Натомість важлива роль політичного централізму полягає в тому, що в сучасному світі ні економічні, ні соціальні утворення не здатні взяти на себе ще й функцію підтримання порядку.

Поняття громадянського суспільства, за Е.Геллнером, дає змогу зрозуміти не лише суспільний устрій, а й внутрішню привабливість цієї конкретної форми організації соціального життя. “Стосовно цього громадянське суспільство значно важливіше поняття, ніж, скажімо, “демократія”, яке, хоча й містить у собі важливе посилення на перевагу згоди перед насиллям, однак майже нічого не говорить про соціальні умови, за яких можлива ця спільна згода і наша участь у прийнятті рішень”¹².

Необхідно зазначити, що конкретно-історичні моделі громадянського суспільства мають свої соціокультурні та національні особливості, які проявляються та актуалізуються в різних країнах по-різному. Громадянське суспільство, навіть у контекстах розвинутих демократій, не видається фіксованим раз і назавжди досягнутим станом, це – процес, який вимагає суспільно-громадянських зусиль з його підтримки та відтворення в нових актуальних формах. Оскільки громадянське суспільство є складноорганізованою системою, йому не можна нав'язувати шляхи розвитку. Необхідно лише зрозуміти, як сприяти його власній еволюції в різних соціально-політичних та культурних контекстах. При цьому громадянське суспільство треба розуміти як аналітичну, а не конкретну інституціональну категорію. Воно не є сферою, до якої можна доторкнутися або яку можна побачити.

Дефініцію “громадянське суспільство” часто ототожнюють із дефініцією “суспільство”. Проте термін “суспільство” означає людську спільноту, а термін “громадянське суспільство” – історичний соціальний феномен, що виникає на певному етапі розвитку людського суспільства, якісна ознака, що характеризує ступінь його зрілості.

Щодо сучасного розуміння сутності громадянського суспільства, зазначимо існування різних його визначень. Зокрема, український філософ Є.Бистрицький посилається на наявність у світі понад 57 варіантів тлумачення значення цього поняття. Звичайно, маємо

¹² Геллнер Э. Условия свободы: гражданское общество и его исторические соперники / Э. Геллнер. – М. : МШПИ, 2004. – С. 214.

враховувати, що в соціальних науках зловживання визначеннями частіше віддаляє, ніж наближає до розуміння сутності явища. Разом із тим, перш ніж сприяти реалізації певної стратегії розвитку громадянського суспільства, потрібно науково визначитися із сутністю цього соціального явища взагалі і в контексті національного рельєфу зокрема. Аналіз існуючих трактувань поняття “громадянське суспільство” свідчить, що найбільш наближеним до сутності цього соціального явища в українських реаліях є визначення, наведене в політологічному енциклопедичному словнику за редакцією Ю.Шемшученка, В.Бабкіна, В.Горбатенка: “Громадянське суспільство – суспільство громадян із високим рівнем економічних, соціальних, політичних, культурних і моральних властивостей, яке спільно з державою утворює розвинені правові відносини; суспільство рівноправних громадян, яке не залежить від держави, але взаємодіє з нею заради спільного блага”¹³.

Опираючись на сучасні підходи, український дослідник А.Карась наводить кілька основних інтерпретацій поняття громадянського суспільства. Найпоширенішими, на його думку, є такі:

- інтерпретація громадянського суспільства через виокремлення сукупності неурядових, громадянських організацій (або “третього сектору”), які визначаються його активним ядром;
- громадянське суспільство визначається як система інститутів, асоціацій і взаємодій неполітичного гатунку, що здатні впливати на політичний процес у державі;
- громадянське суспільство ототожнюється з усією позаполітичною чи позадержавною сферою суспільного життя;
- громадянське суспільство розглядається як система горизонтальних зв’язків між індивідами, які створюють солідарні та субсидіарні норми суспільної діяльності, що є підставою антикорупційної ідентифікації населення і перетворення його на свідомих громадян;
- громадянське суспільство – це сукупність свідомих та активних громадян із високими моральними нормами і громадянською відповідальністю;
- громадянське суспільство інтерпретується як така суспільна форма дискурсивних практик (або “символічного світу”), в основі

¹³ Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Київ : Генеза, 2004. – С. 119.

якої підвищується значення громадянської культури населення та демократичні цінності¹⁴.

Показово, що спільним для всіх інтерпретацій є визнання того, що громадянське суспільство має незмінні базові основи свого існування: свободу особистості, ліберальні відносини в економіці, рівність перед законом.

Узагальненим може бути визначення, згідно з яким громадянське суспільство є своєрідним соціальним простором, структурованою сферою взаємодії, самоорганізації і самоврядування вільних, свідомих, рівноправних громадян та їх асоціацій, здатних справляти солідарний вплив на формування і виконання державно-політичних рішень щодо забезпечення законних прав, свобод, інтересів людини і громадянина, гарантій її вільного розвитку й самореалізації в різних сферах суспільного життя, захищена законами від прямого втручання з боку держави. У міру розвитку громадянського суспільства, переходу від нижчого ступеня його зрілості до вищого удосконалюється й держава. Відповідно, можна стверджувати, що громадянське суспільство є своєрідною якісною характеристикою людського суспільства та державних інституцій з точки зору ступеня їх розвитку і зрілості.

Разом з тим необхідно зазначити, що хоча громадянське суспільство і є незалежним від держави, однак воно ініціює взаємодію з нею – передусім заради забезпечення законних прав і свобод громадян. При цьому в перехідні періоди ситуація може змінюватися, і держава першою активізує свій вплив на громадянське суспільство, сприяє його розвитку.

Громадянському суспільству притаманні кілька важливих ознак, без яких неможливо уявити його існування. Ці ознаки формувалися впродовж тривалого цивілізаційного процесу, у якому склалися:

- плюралізм власності як основи приватного інтересу і розвитку особистості;
- високорозвинена особистість – громадянин і громадянські відносини;
- саме суспільство як колективне начало громадянськості, соціальні цінності й інститути;
- держава, що забезпечує рівність прав, свобод, обов'язків особистості, суспільства й держави.

¹⁴ Карась А. Ф. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і неокласичних інтерпретаціях / А. Ф. Карась. – Київ ; Львів : ВЦ ЛНУ, 2003. – С. 425–428.

Щодо структури громадянського суспільства в науковому середовищі точаться дискусії, існують різні підходи до її визначення. Установлено, що громадянське суспільство є підсистемою суспільної системи як цілого. Щодо внутрішньої структури цього соціального феномену єдиної точки зору немає. Так, одні науковці виділяють три відносно самостійні компоненти (три рівні): інститути та структури громадянського суспільства в усіх сферах суспільного життя; відносини функціонування, конкуренції, громадянські зв'язки, взаємодії різних елементів і структур громадянського суспільства; форми публічної громадської активності, автономні практики духовно-культурного розвитку, цінності, свобода творчості, самореалізації та самоорганізації вільних індивідів. Інші поділяють громадянське суспільство за структурою горизонтальних відносин в основних сферах суспільного життя: соціальна, економічна, духовна. Є науковці, які визначають структуру громадянського суспільства за виміром громадської активності: повсякденна, благодійницька, волонтерська, освітніх та культурних ініціатив, політична та міжнародна діяльність.

До основних інститутів та інституцій громадянського суспільства переважна більшість науковців відносить такі: добровільні об'єднання громадян або неурядові (недержавні) організації; місцеве самоврядування; громади; спільні цінності; громадянські рухи і політичні партії, які не перебувають на жодному рівні влади; приватний бізнес; волонтерські організації; профспілки; громадські фундації; незалежні засоби масової інформації; соціальні та спортивні клуби; громадська думка; прозорі і підконтрольні громадські вибори і референдуми; природоохоронні організації; організації споживачів; кооперативи; ОСББ; академії; правничі фундації; колегиї присяжних; муніципальна виборна поліція; бізнес-асоціації; організації роботодавців; релігійні організації тощо.

Таким чином, зміст громадянського суспільства включає всю сукупність неполітичних відносин соціуму, що формуються поза межами політичних структур: економічних, соціальних, національних, духовно-моральних, релігійних. Разом з тим вони складають життєві засади політичної системи суспільства, тобто охоплюють політичні структури, утворені громадянами, а отже, впливають на формування владних структур держави. Відповідно, наявність розвиненого громадянського суспільства – вкрай важлива передумова збереження

демократичного характеру держави та зменшення небезпеки узурпації політичної влади.

Громадянське суспільство – це своєрідне символічне поле, розгалуження соціальних інститутів, практик та цінностей, що охоплює комплекс основних соціетальних характеристик та параметрів суспільної життєдіяльності, яка відокремлена від держави і є самоорганізованою. Це – комплексний соціокультурний та суспільно-політичний феномен, який включає в себе наявність та розвиненість:

- соціальних інститутів (незалежні медіа; громадська думка; добровільні асоціації та об'єднання громадян; принцип верховенства права; рівність громадян перед законом; реальний доступ громадян до правової справедливості; структурована та інституціоналізована політична опозиція; система громадського контролю за владою на всіх рівнях; парламентські комісії; парламентські та громадські аудиторсько-контрольні комісії; правозахисні організації тощо);

- соціальних практик (суспільна активність громадян, що не обмежується участю у виборах; громадські рухи; громадські ініціативи; громадянська залученість до добровільних об'єднань (включаючи мережеві); знання місцевих та загальнонаціональних новин; правова культура та вміння; діяльність незалежних правозахисних недержавних організацій; лобювання суспільно значимих ініціатив; суспільні цінності та чесноти (плюралізм, толерантність, довіра до співвітчизників та до суспільних інститутів, здатність до компромісів без втрати гідності, самоповага, ввічливість, громадська солідарність та взаємодопомога).

Для становлення та розвитку основних соціальних інститутів та практик громадянського суспільства необхідні певні умови, які забезпечує суспільство безпосередньо або через державу. Визначальними умовами життєдіяльності громадянського суспільства є:

- багатокладна ринкова економіка та володіння кожним членом суспільства власністю як основою незалежності громадянина від держави;

- наявність вільних, самостійних і активних громадян із достатньо високим рівнем інтелектуального та соціально-психологічного розвитку;

- наявність правового механізму, який захищає особу від прямого втручання з боку держави, гарантує її особисті права і свободи та забезпечує автономність;

– здатність громадян до колективних дій, самоорганізації і самоврядування;

– відносини солідарності, які урівноважують відносини конкуренції і можливої конфліктності;

– структурованість суспільства, суспільних відносин, наявність механізмів узгодження інтересів різних соціальних груп та прошарків;

– наявність публічного простору, інформаційних технологій, засобів і центрів комунікації, механізмів формування громадської думки;

– нарощування інституційного потенціалу формування сталого громадянського суспільства.

Громадянське суспільство характеризується виконанням у суспільній системі низки важливих функцій. Найголовніші з них такі:

– самоорганізація громадського механізму для виконання суспільних справ, реалізації власних інтересів громадських спілок та об'єднань;

– захист особистих прав та інтересів громадян, надання допомоги в їхньому можливому протистоянні з державою, стримування загрози узурпації влади;

– створення сприятливого середовища для поширення громадянської свідомості і політичної культури з метою зміцнення демократичного ладу;

– захист, узгодження та артикуляція інтересів соціальних груп та прошарків.

Підсумовуючи цю частину, можна стверджувати, що проблеми формування та функціонування громадянського суспільства й досі залишаються не достатньо дослідженими у світовій науці. Більшість дослідників схильні вважати, що громадянське суспільство має ядро, яке складається з добровільних асоціацій, що утворюються з орієнтиром на взаємозв'язок, взаємодію і взаємозумовленість вертикалі влади і горизонталі комунікативних відносин (системи координат розвитку суспільства).

У сучасних країнах розвиненої демократії діяльність інститутів громадянського суспільства спрямована на вирішення завдань забезпечення прав, свобод та інтересів громадян, справедливості, надання соціальних послуг, участі в ухваленні рішень, контролю за владою. Визнаючи роль громадянського суспільства в утвердженні

демократії та формуванні правової держави, вони активно залучають громадян та їх об'єднання до формування й реалізації державної політики, здійснюють децентралізацію влади, передаючи частину повноважень і соціальних обов'язків центру місцевому самоврядуванню. Зростає внесок громадянського суспільства в економічний розвиток цих країн.

В Україні трансформаційні соціально-економічні та політичні процеси, що відбуваються з 90-х рр. ХХ ст., мають на меті формування в країні розвиненого громадянського суспільства європейського зразка як гарантії її демократичного розвитку, середнього класу та національної правової держави, основою якої повинна стати ефективна національна модель державного/публічного управління. Зокрема, відповідно до Закону України “Про основи національної безпеки України” створення громадянського суспільства віднесено до пріоритетних національних інтересів.

Удосконалення нормативно-правового середовища розвитку українського громадянського суспільства в напрямі наближення до європейських стандартів (зокрема введення в дію в січні 2013 р. Закону України “Про громадські об'єднання”) поліпшило показники його розвитку. Відповідно до рейтингів впливових міжнародних організацій станом на 2014 р. вони були кращими, ніж в інших пострадянських країнах, хоча суттєво відставали від країн Балтії та Вишеградської групи. Так, за дослідженнями міжнародної неурядової організації *Freedom House* (оцінка 7 балів – “найгірша”, 1 бал – “найкраща”), оцінка розвитку громадянського суспільства в Україні покращилася з 4,75 бала в 1998 р. до 2,75 в 2013 р. Аналогічний показник, наприклад, у Білорусі – 6 балів, у Казахстані – 5,75 бала, у Грузії – 3,75 бала. У цілому ж сучасне громадянське суспільство України, за оцінками зарубіжних експертів, є перехідним, таким, що не досягло рівня країн розвиненої демократії, зберігає ризик повернення до менш розвиненого стану.

Стан розвитку громадянського суспільства в Україні можна оцінити за статистичними показниками розвитку його інститутів. В останні роки зберігалась тенденція постійного збільшення кількості офіційно зареєстрованих інститутів громадянського суспільства. Держава намагалася співпрацювати з громадянським суспільством, яке розвивалося як потужний чинник суспільного поступу. Станом на 1 квітня 2018 р. в Україні було зареєстровано 81598 громадських

організацій (на 1 січня 2014 р. їх було 77286). Ці статистичні показники вказують на бажання громадян України діяти в системі координат громадського сектору, що розвивається паралельно з державним і бізнесовим секторами, покладаючись на власні сили в організації своєї життєдіяльності. Разом з тим цей позитивний тренд містить і деякі вади.

Так, експерти, опитані Фондом “Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучеріва (192 представники різних громадських організацій), передусім виділили дві конкретні проблеми громадського сектору.

1. Створення “кишенькових” громадських організацій (при органах влади, партіях, олігархах) – 75%.

2. Залежність діяльності громадських інституцій від донорів (“від гранту до гранту”) – 68%.

Серед інших суттєвих проблем називають слабкий зв’язок громадських організацій із громадою (54%), відсутність солідарності, конфліктність, нездатність знаходити порозуміння (50%), амбіційність за відсутності потрібного рівня кваліфікації та знань, небажання вчитися (47%).

Однак у цілому слід зазначити, що довіра населення до громадських організацій зростає. Саме громадські організації та волонтери мають сильний позитивний баланс довіри від населення України (волонтерські організації +37%, а громадські організації +4%).

Аналіз розвитку громадянського суспільства в Україні на сучасному етапі свідчить про наявність комплексу проблем, що є актуальними як для суспільства, так і для держави. Найбільш значущі серед них такі:

– відсутність чітко визначеної мети та духовно-ціннісних орієнтирів у процесі державного будівництва, які здатні стати системою координат громадянської свідомості більшості населення України;

– наявність фактичного розколу українського суспільства внаслідок глибоких суспільно-політичних криз;

– збереження тенденції непрозорості та непублічності в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, прийняття важливих рішень без обговорення в суспільстві;

– нездатність нової влади взяти під контроль розвиток подій в окремих регіонах країни та у сфері державного/публічного управління;

- зниження рівня залучення представників громадянського суспільства до формування та реалізації державної політики, узгодження інтересів різних суспільних груп;

- недосконалість законодавства у сфері політичної участі, державно-громадської взаємодії, протестних рухів, інших форм громадянської активності;

- використання органами влади переважно патронажної моделі взаємовідносин з інститутами громадянського суспільства;

- відсутність фінансової підтримки діяльності інститутів громадянського суспільства як з боку держави, так і з боку малого і середнього бізнесу;

- потенціал громадянського суспільства щодо викоринення корупційних схем, надання соціальних послуг населенню використовується недостатньо;

- науково-експертне співтовариство ще не повною мірою усвідомлює важливість вивчення стратегій розвитку громадянського суспільства.

Найвищі зразки громадянськості, що їх проявив український народ під час акцій Євромайдану та мужнього протистояння зовнішній агресії, створюють нові можливості для євроінтеграційного поступу України. Водночас серйозні виклики національній безпеці України як ніколи актуалізують завдання суспільно-політичної консолідації, концентрації ресурсного потенціалу громадянського суспільства з метою забезпечення національних інтересів. Для цього доцільно реалізувати низку стратегічних пріоритетів, необхідних для подальшого розвитку громадянського суспільства в Україні:

- продовжити реформу політичної системи суспільства в напрямках її адаптації до нового формату суспільного життя (зміни до Конституції України, напрацьовані Конституційною Асамблеєю, прийняття виборчого кодексу, децентралізація влади й управління, надання громадським радам контрольних функцій тощо);

- поновити роботу Координаційної ради з питань громадянського суспільства. Змінити її структуру та оновити персональний склад відповідно до завдань активізації демократичних перетворень та забезпечення національної безпеки в умовах зовнішньої агресії;

- продовжити удосконалення нормативно-правового середовища громадянського суспільства в Україні з метою його наближення до європейських стандартів та врахування специфіки національного

рельєфу, зокрема ухвалення законів України “Про свободу мирних зібрань”, “Про засади громадянського суспільства в Україні”, “Про громадський контроль”, “Про місцеві референдуми” та ін.;

– утверджувати партнерські відносини органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, забезпечувати їх повноцінну участь у процесі вироблення та реалізації суспільно важливих рішень;

– налагоджувати комунікації та результативну взаємодію органів публічної влади з громадськістю в конструюванні політичного процесу, впливу на суспільні настрої, формуванні громадської думки;

– вивчати міжнародний досвід розвитку громадянського суспільства, визначити закономірності формування вітчизняного громадянського суспільства та вплив на цей процес світових тенденцій і національних особливостей (зокрема ментальних) українського суспільства;

– створити надійний економічний базис розвитку громадянського суспільства, суспільно підтримувати соціально відповідальний бізнес;

– запровадити постійні інституційні форми державно-громадянського діалогу для створення морально-психологічного клімату довіри в суспільстві;

– установити максимальну відкритість, прозорість та підзвітність суспільству органів публічної влади;

– максимально сприяти благодійній, волонтерській діяльності, іншим формам громадянської ініціативи та соціальної практики вироблення;

– формувати державне замовлення на здійснення інститутами громадянського суспільства соціально-гуманітарних, експертно-аналітичних, освітньо-виховних, інформаційно-комунікативних функцій;

– розробити законодавчі механізми залучення інститутів громадянського суспільства до актуальних процесів модернізації суспільства: конституційних змін, формування та реалізації державної, регіональної політики, боротьби з корупцією, реформування місцевого самоврядування, формування політичної нації, контролю за діяльністю органів публічної влади тощо.

Таким чином, громадянське суспільство і держава являють собою дві невід’ємні складові єдиної суспільної системи, які у своєму

розвитку взаємообумовлюють одне одного. Діалектика взаємовідносин громадянського суспільства і держави є складною та суперечливою. Тому проблему оптимізації устрою сучасного суспільства можна звести до знаходження певної моделі збалансованої взаємодії і взаємовпливу держави й суспільства, яка б задовольняла і суспільство, і державу, які спільно функціонують для забезпечення прав, свобод та інтересів людини. Неодмінною умовою становлення демократичних держав і формування націй є сильне громадянське суспільство, яке забезпечує підконтрольність владних структур народові та їх відповідальне правління, робить компетентними і досвідченими у громадських справах широкі верстви населення, сприяє їх консолідації. В Україні громадянське суспільство розвивається досить потужно. Проте практика останнього десятиріччя державотворення в Україні показала, що динаміка формування громадянського суспільства європейського зразка багато в чому залежить від глибини і масштабів суспільної трансформації, модернізації політичної системи і, зокрема, системи державного управління. Очевидно, що для утвердження успішного демократичного розвитку України альтернативи громадянському суспільству не існує. Лише зріле, розвинене громадянське суспільство в Україні здатне спричиняти ділову активність людей, ефективно контролювати дії влади, обстоювати власні права і самодостатність, забезпечувати захист прав та інтересів громадянина.

На сьогодні існують три основних стратегічних напрями розвитку громадянського суспільства в Україні.

1. Ліквідація більшості інститутів громадянського суспільства з подальшою реставрацією авторитарного режиму.

2. Консервація існуючого стану справ, установа хиткої рівноваги між громадянським суспільством і державою, в результаті якої можуть виникнути авторитарні режими різного рівня жорсткості.

3. Еволюційний розвиток і подальше зміцнення громадянського суспільства, вихід на "європейський сценарій", що передбачає посилення участі громадян у процесах прийняття рішень соціально-економічного та політичного характеру.

Найбільш придатним для України є останній варіант. Для того щоб домогтися реалізації саме цієї стратегії розвитку громадянського суспільства, необхідно враховувати як досвід європейських країн, так і національну специфіку.

ВИСНОВКИ ДО ЧАСТИНИ I

Управління в політичній діяльності на сучасному етапі характеризується високою динамікою внутрішнього та зовнішнього середовищ, у яких державні та недержавні політичні актори (органи державної влади, політичні партії, громадські об'єднання, некомерційні організації тощо), вступаючи у контакти, формують нові види та стилі взаємодії. При цьому об'єктом політичної діяльності виступає політична сфера життя суспільства, що оточена соціальним середовищем, яке, з одного боку, визначає особливості політичних процесів, політичних цінностей тощо, з другого – політична сфера впливає на соціальне оточення, формує його цілі та принципи, реагує на зміни. У цьому контексті стратегічне управління в політичній сфері, що являє собою процес розробки та реалізації політичної стратегії, на базі якої суб'єкт управління розробляє довгострокові плани та механізми їх реалізації, визначає свої наміри та цілі, набуває особливої актуальності, адже воно сприяє формуванню оптимальної моделі раціонального політичного вибору, а також прийняттю ефективних управлінських рішень, що є прийнятними для основних груп інтересів у суспільстві.

Основою стратегічного управління в політичній сфері виступає політична стратегія, що гармонійно повинна поєднувати в собі наукову теорію та програму досягнення основних політичних цілей. У свою чергу, основою розробки політичних стратегій є стратегічний аналіз політики, методи якого дають можливість охопити специфіку місцевого, регіонального, національного й глобального рівнів і скласти основу стратегічного планування та стратегічного менеджменту в політичній діяльності. Враховуючи, що основою стратегічного планування є прогнозування та моделювання, створення ефективної стратегії та тактики управління, раціонального впливу на політичні, соціально-економічні та гуманітарні процеси неможливе без застосування методів прогнозування в політичній сфері.

Стратегічне управління в політичній сфері, з одного боку, детерміноване дією загальних законів соціального розвитку. З другого – специфіка політичної діяльності потребує комплексного підходу до

вирішення проблем, урахування соціально-психологічних факторів (робота з людьми та для людей), принципів публічності тощо.

Таким чином, діяльність у політичній сфері за своєю природою передбачає можливість та необхідність застосування методів стратегічного управління, системними елементами якого є оцінка політичних ризиків та передбачення можливих політичних конфліктів і визначення шляхів їх вирішення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

1. За яких обставин надмірна активність громадянського суспільства може спровокувати суспільно-політичні кризи?
2. Охарактеризуйте основні складові стратегічного комунікативного плану НКО.
3. Проаналізуйте основні концептуальні підходи до розуміння сутності громадянського суспільства: історія і сучасність.
4. У чому полягає головна різниця між стратегічним управлінням у політичних партіях та бізнес-структурах?
5. Розкрийте найважливіші умови функціонування громадянського суспільства.
6. Проаналізуйте основні стратегії розвитку громадянського суспільства в Україні.
7. У чому полягає специфіка прогнозування в політичній сфері суспільства?
8. У чому полягають особливості інформаційно-аналітичних систем раннього запобігання конфліктам?
9. Що детермінує необхідність впровадження стратегічного управління в політичній сфері?
10. У чому призначення та зміст стратегії позиціонування НКО?
11. Чи можливе управління політичними партіями та некомерційними організаціями в нестратегічний спосіб?
12. У чому полягають переваги комбінованих методів оцінки політичних ризиків над якісними та кількісними?
13. Якими факторами невизначеності зумовлений політичний ризик?

**ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ
(ЕСЕ, РЕФЕРАТ, СТАТТЯ, ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ПРАКТИЧНЕ
ЗАВДАННЯ ТОЩО)**

1. Застосування інноваційних методів експертних оцінок у стратегічному управлінні політичною сферою.
2. Основні проблеми становлення та розвитку громадянського суспільства в країнах постсоціалістичної трансформації.
3. Роль громадянського суспільства в становленні правової держави.
4. Взаємодія органів публічної влади й управління та інститутів громадянського суспільства в реалізації прав, свобод та інтересів людини.
5. Взаємодія НКО з органами публічної влади.
6. Стратегічний розвиток НКО, що функціонує на ринку соціальних послуг.
7. Стратегічне управління волонтерською організацією.
8. Стратегічне управління благодійною організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аристотель. Политика // Аристотель. Сочинения : в 4 т. / Аристотель. – М. : Мысль, 1983. – Т. 4. – 830 с.
2. Боришполец К. П. Методы политических исследований : учеб. пособие для студ. вузов / К. П. Боришполец. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 221 с.
3. Вступ до політичної аналітики : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2006. – 220 с.
4. Геллнер Э. Условия свободы: гражданское общество и его исторические соперники / Э. Геллнер. – М. : МШПИ, 2004. – 240 с.
5. Гоббс Т. Избранные произведения : в 2 т. / Т. Гоббс. – М. : Мысль, 1991. – Т. 1. – 731 с.
6. Гоббс Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского / Т. Гоббс // Антология мировой политической мысли : в 5 т. – М. : Мысль, 1997. – Т. 1. – 831 с.
7. Гонюкова Л. Політичні партії як інститут державної політики та управління: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Л. Гонюкова ; за наук. ред. д-ра політ. наук Л. Є. Шкляра. – Київ : НАДУ, 2009. – 392 с.
8. Горбатенко В. П. Політичне прогнозування: теорія, методологія, практика / В. П. Горбатенко. – Київ : Генеза, 2006. – 400 с.
9. Дегтярев А. А. Принятие политических решений : учеб. пособие / А. А. Дегтярев. – М. : КДУ, 2004. – 416 с.
10. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2014. – 448 с.
11. Друкер П. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика : пер. с англ. / Питер Друкер. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – 304 с.

12. Дюверже М. Политические партии / М. Дюверже. – М. : Академ. Проект, 2002. – 560 с.
13. Енциклопедичний словник з державного управління [уклад. : Ю. В. Ковбасюк, В. П. Трощинський, Ю. П. Сурмін та ін.]. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
14. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 8 : Публічне врядування / [наук.-ред. колегія : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова)]. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 630 с.
15. Кант И. Идея всеобщей истории во всемирном гражданском плане // Кант И. Сочинения : в 6 т. / И. Кант. – М. : Мысль, 1966. – Т. 6. – 564 с.
16. Карась А. Ф. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і неокласичних інтерпретаціях / А. Ф. Карась. – Київ, Львів, ВЦ ЛНУ, 2003. – 520 с.
17. Лаптев Л. Г. Политический менеджмент: сущность, содержание, современные технологии / Л. Г. Лаптев. – М. : Нац. ин-т бизнеса, 2000. – 133 с.
18. Локк Д. О государственном правлении // Локк Д. Избранные философские произведения : в 2 т. / Д. Локк. – М., 1960. – Т. 2. – 532 с.
19. Мейтус В. В. Политическая партия: стратегия и управление / В. В. Мейтус, В. Ю. Мейтус. – Київ : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 404 с.
20. Мендевилль Б. Басня о пчелах / Б. Мендевилль ; пер. с англ. Е. С. Лагутина. – М. : Мысль, 1974. – 376 с.
21. Михайлова О. В. Сети в политике и государственном управлении : монография / О. В. Михайлова. – М. : ИД КДУ, 2013. – 332 с.
22. Морарь М. В. Партійне лідерство як об'єкт наукового дослідження / М. В. Морарь // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Серія: Філософія. Політологія. – 2011. – Вип. 103. – С. 35–38.

23. Морс К. Эффективные решения в экономике переходного периода: аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики / К. Морс, Р. Страйк, А. Пузанов. – М. : Айрис-пресс, 2007. – 448 с.
24. Некоммерческие организации : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 222 с.
25. Оболенський О. Публічне управління: публічна сфера, публічне право і публічна політика – співвідношення понять [Електронний ресурс] / О. Оболенський, С. Лукін // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 2. – С. 3–11. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_2_3.pdf
26. Ожиганов Э. Н. Стратегический анализ политики. Теоретические основания и методы : учеб. пособие / Э. Н. Ожиганов. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 272 с.
27. Ожиганов Э. Н. Теория и практика политического и стратегического анализа : учеб. пособие / Э. Н. Ожиганов, Д. Е. Слизовский. – М. : РУДН, 2008. – 148 с.
28. Основи публічної політики та управління : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2011. – 312 с.
29. Остин А. Раннее предупреждение и мониторинг конфликтов [Электронный ресурс] / А. Остин. – Режим доступа : http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/russian_austin_handbook.pdf
30. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, Я. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2005. – 496 с.
31. Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2008. – 284 с.
32. Політична енциклопедія / [голова редкол. Ю. Левенець]. – Київ : Парламент. вид-во, 2012. – 808 с.

33. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Київ : Генеза, 2004. – 736 с.
34. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.
35. Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України [Електронний ресурс] : Наказ Державної служби статистики України від 03 груд. 2014 р. № 378. – Режим доступу : <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-klasifikaciyi-instituciinih-sektoriv-ekon-doc213682.html>
36. Про політичні партії в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 05 квіт 2001 р. № 2365-III // Офіц. веб-портал Верхов. Ради України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2365-14>
37. Публичная политика: от теории к практике / [под научн. ред. Н. Ю. Данилова, О. Ю. Гурова, Н. Г. Жидкова]. – СПб. : Алетейя, 2008. – 356 с.
38. Современная западная социология : словарь. – М. : Политиздат, 1990. – 432 с.
39. Соколов А. Политический риск от теории к практике / А. Соколов. – М. : Поколение, 2009. – 144 с.
40. Степанов Е. И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е. И. Степанов. – М. : Изд-во ЛКИ, 2012. – 176 с.
41. Телешун С. О. Політична аналітика, прогнозування та політичні консультації : курс лекцій / С. О. Телешун, А. С. Баронін. – Київ : Паливода А. В., 2001. – 111 с.
42. Телешун С. О. Політичне прогнозування як вид управлінської діяльності : практичні рекомендації / С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 20 с.
43. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / І. Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 с.

44. Шефтсберн А. Е. Эстетические опыты / А. Е. Шефтсберн. – М. : Мысль, 1975. – 496 с.
45. Якимец В. Н. Индекс для мониторинга и оценки публичной политики / В. Н. Якимец [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.civisbook.ru/files/File/Yakimez_index.pdf
46. Ansoff I. *Implanting Strategic Management (2nd Edition)* / Igor Ansoff, Linda Lindsey and Stephen Beach. – New York, Prentice-Hall, 1991. – 500 p.
47. Chew C. *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations* / Celine Chew. – New York, Routledge, 2009. – 259 p.
48. *Civic Engagement in Public Policies: A Toolkit*. – New York : United Nations, 2007. – 139 p.
49. Edwards A. Scientific expertise and policy-making: the intermediary role of the public sphere / A. Edwards // *Science and Public Policy*. – 1999. – Vol. 26 (3). – P. 163–170.
50. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* United Nations New York, 2003. – 316 p.
51. Horton S. *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* / Sylvia Horton, Annie Hondeghem, David Farnham. – Washington : IOS Press, Inc., 2002. – 189 p.
52. Jürgen Habermas on Society and Politics: A Reader / ed. Steven Seidman. – Boston : Beacon Press, 1989. – 324 p.
53. Patterson S. *Strategic Communications for Nonprofit Organizations Seven steps to creating a successful plan* / Sally J. Patterson, Janel M. Radtke. – Second Edition. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. – 274 c.
54. Schultz D. *Encyclopedia of public administration and public policy* / David Schultz. – N.Y. : Facts On File, Inc., 2004. – 526 p.
55. Sharon O. *Strategic Management for Nonprofit Organizations Theory and Cases* / Oster Sharon M. – Oxford University Press, Inc., 1995. – P. 350.

56. Steiss A. Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations / Alan Walter Steiss. – N. Y. : Marcel Dekker, 2003. – 438 p.
57. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance World Public Sector Report 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>

ЧАСТИНА II

ПОЛІТИЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

РОЗДІЛ 7

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІТИЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета розділу: розкрити зміст аналітично-прогностичної діяльності в системі публічного управління як ключового механізму забезпечення ефективних публічно-управлінських рішень.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до дієвої світоглядної позиції;
- здатність до критичного осмислення проблем, ризиків, альтернатив рішень і завдань управління;

перелік професійних компетентностей:

- організація та налагодження аналітичної діяльності;
- організація системних взаємовідносин між суб'єктами публічної політики;

перелік соціальних компетентностей:

- конструктивна взаємодія з громадянами та інститутами громадянського суспільства, іншими організаціями;
- організація конструктивного діалогу в публічній політиці;
- здатність до соціально відповідальної діяльності.

Проблеми аналітично-прогностичної діяльності вже багато років перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Однак слід зазначити, що більше вивчаються такі поняття, як: “інформаційно-аналітична діяльність” та “прогнозування”, де об'єктом виступають державне управління, місцеве самоврядування чи якась із сфер соціально-економічного життя суспільства. До прикладу, економічному прогнозуванню присвячена велика кількість праць таких відомих вітчизняних фахівців, як: О.Берданова, О.Бобровська, В.Геєць, Б.Грабовецький, Т.Клебанова, Е.Лібанова, В.Мамонова, А.Осітнянко, М.Пашута, О.Черняк, Ю.Шаров та ін. Питання соціально-економічного прогнозування в ракурсі аналізу розвитку територій розглядаються, як правило, відокремлено та ізольовано за видами

прогнозування: демографічне, економічне, бюджетне тощо, що суттєво ускладнює їх інтегроване застосування в процесі діяльності органів місцевого самоврядування та їх дорадчих органів¹.

Інформаційно-аналітична діяльність та прогнозування в державному управлінні та сфері політики детально вивчалися такими українськими науковцями, як: В.Андрущенко, О.Бабкіна, О.Валевський, К.Ващенко, В.Горбатенко, О.Кіндратець, В.Князєв, В.Кремень, А.Коваленко, Л.Кочубей, М.Михальченко, Ф.Рудич, С.Телешун, В.Ткаченко та ін.

Відповідно до Енциклопедичного словника з державного управління аналітична діяльність – сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні й інші процеси), специфічних прийомів їх діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття політичних рішень².

Інформаційно-аналітична діяльність – сукупність дій, що відбуваються в інтересах підвищення ефективності управлінської та політичної діяльності і мають на меті пізнання сутності, причин, тенденцій розвитку подій та явищ у політиці, розгляд і оцінювання ситуацій, вироблення на основі аналізу й обробки інформації висновків, рекомендацій, коментарів; сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні й інші процеси), специфічних прийомів їх діагностування, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття політичних рішень.

Засоби забезпечення аналітичної діяльності професор С.Телешун розглядає як порядок таких етапів:

- 1) моніторинг ситуації (аналіз та узагальнення інформації, надання керівникам у придатному вигляді);
- 2) експертно-аналітичне забезпечення;
- 3) збирання і первинна обробка інформації;
- 4) створення системи автоматизованої підтримки аналітичних досліджень.

¹ Прогнозування розвитку території. Бюджетне прогнозування : навч. посіб. / В. В. Мамонова, С. Ю. Лукін, Ю. Б. Молодожен та ін. ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. – Київ : К.І.С., 2014. – 199 с.

² Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.

Під прогнозуванням розуміють процес отримання науково обґрунтованих імовірнісних оцінок можливих шляхів і результатів розвитку системи, а також потрібних для цього ресурсів і організаційних заходів.

Дослідник А.Сергієв³ визначав “прогноз” як те, що формується у свідомості людей та описується або відтворюється засобами імітації уявлення як ідеальний образ: 1) передбачуваного ймовірного стану системи політичних відносин того чи іншого масштабу в певний період у майбутньому; 2) передбачуваної, ймовірної спрямованості та інтенсивності дій або комплексу дій національної спільноти людей, класів, політичних партій, а також держави, уряду та установ, спрямованих на зміну об’єктивної системи соціально-економічних, політичних і правових відносин відповідно до своїх інтересів. Тобто прогнозування розглядається як розробка уявлення про стан, функціонування та напрями змін політичних систем у різні періоди майбутнього. Об’єктом такого роду прогнозів може слугувати функціонування та розвиток різних політичних систем, починаючи від всесвітньої макросистеми політичних відносин і до політичних систем різних країн та їх політичних інститутів, партій, конкретних ситуацій.

С.Телешун та А.Баронін під прогнозуванням розуміють процес визначення перспектив розвитку того чи іншого явища, події, що ґрунтується на знанні закономірностей суспільного розвитку та врахуванні інформації про минулий і сучасний стан цього явища чи події⁴.

Таким чином, на аналітичну і прогностичну діяльність передусім впливають особливості об’єкта дослідження, який визначає порядок процедури, набір інструментів та методів, принципи й вимоги до кінцевого продукту.

Інформаційно-аналітична діяльність у державному управлінні – різновид аналітичної діяльності, який передбачає дослідження певних процесів, явищ, об’єктів державного управління шляхом їх розкладу на більш прості складові елементи, встановлення взаємозв’язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, унаслідок яких міркування щодо вибору рішень набувають доказового характеру⁵.

³ Сергієв А. В. О некоторых методологических принципах прогнозирования в политике / А. В. Сергієв. – М. : Наука, 1979. – 230 с.

⁴ Телешун С. О. Політична аналітика, прогнозування та політичні консультації / С. О. Телешун, А. С. Баронін. – Київ : Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2001. – 112 с.

⁵ Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.

Прогнозування в державному управлінні – процес отримання науково обґрунтованих імовірнісних оцінок можливих шляхів і результатів розвитку об'єктів державного управління (країни в цілому, окремих галузей чи сфер діяльності, державних організацій та установ тощо), а також потрібних для цього ресурсів і організаційних заходів.

Виходячи з того, що будь-який прогноз можна здійснити лише на основі визначення проблеми, всебічного попереднього аналізу тенденцій та факторів – інформаційно-аналітичної діяльності, а в аналітичному висновку аналітик має зазначати рекомендації, урахувавши ключові фактори ймовірності, розрахувавши можливі прогнозовані ризики та сценарії розвитку подій, тобто провівши прогнозування, можна зазначити, що аналіз і прогнозування – два взаємодоповнюючих та взаємозумовлюючих елементи спільного завдання: зниження проблеми невизначеності, де перший виконує частину прогностичних функцій, а другий – аналітичних^{6, 7, 8}.

У цілому процес розробки аналітично-прогностичного висновку проходить такі основні етапи⁹:

- структурний аналіз відповідної системи;
- вибір основних факторів і елементів цієї системи, а також визначення їх ролі та значимості в кількісному вираженні;
- виявлення основних тенденцій (“траєкторій”) розвитку досліджуваних процесів на основі вивчення статистичних даних, що характеризують дію цих факторів у різні періоди;
- екстраполяція цих тенденцій на майбутнє;
- синтез цих майбутніх “траєкторій” у їх взаємодії в рамках моделі цієї системи;
- інтеграція прогнозів основних напрямів процесів у різних галузях суспільних відносин – економічних, політичних, правових;

⁶ Парсонс В. Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики / В. Парсонс ; пер. з англ. О. Дем'янчука. – Київ : Видавн. дім “Києво-Могилян. акад.”, 2006. – 549 с.

⁷ Попова О. В. Политический анализ и прогнозирование : учебник / О. В. Попова. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 464 с.

⁸ Сахань О. М. Політико-психологічні чинники формування державності / О. М. Сахань // Українська державність: становлення, досвід, проблеми : зб. наук. ст. (за матеріалами XII Харк. політолог. читань). – Харків : Право, 2001. – С. 69–70.

⁹ Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Сьомін, О. Р. Титаренко та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2008. – 284 с.

– складання на цій основі комплексного прогнозу розвитку систем різних рівнів, а також приватних прогнозів, що характеризують розвиток окремих частин цих систем і процесів;

– безперервне коригування прогнозу у зв'язку з появою та вступом у дію нових, не врахованих раніше факторів на всіх рівнях систем.

Обробка інформації після попереднього збирання фактажу та конкретної постановки проблеми означає:

– систематизацію фактів, що сортують за ступенем їх відношення до того чи іншого питання;

– виявлення ключових моментів, спираючись на знання проблеми;

– побудову гіпотез, що пояснюють основні факти;

– отримання, у разі потреби, додаткових даних;

– оформлення висновків та їх перевірку на відповідність іншим фактам.

Інший автор¹⁰ загальну логічну послідовність найважливіших операцій розробки прогнозу зводить до таких етапів:

1. Передпрогнозна орієнтація (програма дослідження). Уточнення завдання на прогноз: характер, масштаби, об'єкт, періоди, підстави і запобіжники. Формулювання мети і завдань, предмета, проблеми і робочих гіпотез, визначення методів, структури й організації дослідження.

2. Побудова початкової (базової) моделі прогнозованого об'єкта методами системного аналізу. Для уточнення моделі можливе опитування населення і експертів.

3. Збирання даних прогнозного фону методами, про які йшлося вище.

4. Побудова динамічних рядів показників – основи майбутніх прогнозних моделей методами екстраполяції, можливе узагальнення цього матеріалу у вигляді прогнозних передмодельних сценаріїв.

5. Побудова серії гіпотетичних (попередніх) пошукових моделей прогнозованого об'єкта методами пошукового аналізу профільних і фонових показників із конкретизацією мінімального, максимального і найбільш вірогідного значень.

6. Побудова серії гіпотетичних нормативних моделей прогнозованого об'єкта методами нормативного аналізу з конкретизацією

¹⁰ Organizations for Policy Analysis: Helping Government Think / C. H. Weice (ed). – Newbury Park, Cal. : Sage, 1992. – 460 p.

значень абсолютного (тобто не обмеженого рамками прогнозного фону) і відносного (тобто прив'язаного до цих рамок) оптимуму за задалегідь визначеними критеріями згідно із заданими нормами, ідеалами, цілями.

7. Оцінка достовірності й точності, а також обґрунтованості (верифікація) прогнозу – уточнення гіпотетичних моделей методами опитування експертів та ін.

8. Вироблення рекомендацій для рішень у сфері управління на основі зіставлення пошукових і нормативних моделей.

9. Експертне обговорення (експертиза) прогнозу і рекомендацій, їх доопрацювання з урахуванням обговорення і презентація замовникові.

10. Чергова передпрогнозна орієнтація на основі зіставлення матеріалів уже розробленого прогнозу з новими даними прогнозного фону і новий цикл дослідження, оскільки прогнозування повинно бути таким самим безперервним, як і цілепокладання, планування, програмування, проектування, взагалі управління, підвищенню ефективності якого воно покликане служити.

Важливою умовою повноти й об'єктивності аналітично-прогностичного висновку є дотримання правил розробки та перевірки гіпотез. Відносно кожної незрозумілої або сумнівної обставини повинні бути висунені всі можливі гіпотези. Не можна захоплюватись одними гіпотезами та ігнорувати інші тільки тому, що вони здаються маловірогідними. Усі гіпотези у своєму розвитку проходять три стадії¹¹:

- виникнення гіпотези;
- аналіз висунутого припущення та визначення черги наслідків (обставин, подій, фактів), що логічно виходять із цього припущення;
- перевірка припущення на моделі.

Пізнавальна роль гіпотези в прогнозі полягає в тому, що вона здатна пояснити вже відомі аналітику факти, а також відкривати нові обставини та факти, що йому невідомі. Якщо гіпотеза виражає об'єктивну істину, то з її змісту аналітично можуть бути виведені не тільки ті факти, що встановлені до висунення гіпотези, а й ті, що стали відомі після її висунення.

Виявлення при перевірці гіпотез нових фактів, невідомих до її висунення, підвищує ступінь надійності гіпотези. Здатність гіпотези

¹¹ Ахременко А. С. Политический анализ и прогнозирование : учеб. пособие / А. С. Ахременко. – М. : Гардарики, 2006. – 333 с.

пояснити не тільки раніше відомі факти, а й виявлення нових – важлива умова можливої перевірки істинності основного змісту гіпотези.

Вищеперераховані етапи потребують двох істотних зауважень, які акцентують різницю між прогнозом та аналізом.

По-перше, верифікація прогнозів має істотні особливості, що відрізняють її від верифікації даних аналізу або діагнозу. У прогнозуванні, крім абсолютної верифікації, тобто емпіричного підтвердження або заперечення правильності гіпотези, існує відносна (попередня) верифікація, яка дає змогу розвивати наукове дослідження і практично використовувати його результат до настання можливості абсолютної верифікації. Способи відносної верифікації відомі: це перевірка отриманих, але ще не підданих абсолютній верифікації, результатів контрольними дослідженнями.

Важливо чітко розмежувати категорії обґрунтованості й істинності (прогнозу). Обґрунтованість наукової інформації – це рівень стану знань і якість наукового дослідження. Якщо нова наукова інформація спирається на ґрунтовну наукову теорію, ефективність якої відносно аналогічних об'єктів дослідження доведена, якщо ця інформація отримана в результаті достатніх надійних методів, процедур, операцій наукового дослідження (перевіреного на інших об'єктах), то вона вважається цілком обґрунтованою ще до підтвердження її практикою.

Критерієм істинності наукової інформації, як відомо, є практика. Широке розуміння практики включає передусім суспільно-історичну практику розвитку людського суспільства в цілому. Тому проблема істинності прогнозу не може обмежуватися можливістю “хвилинної” практичної перевірки, вона повинна пов'язуватися з реальними тенденціями розвитку людського суспільства.

По-друге, навіть попереднє ознайомлення із сучасним інструментарієм прогнозування показує, що останнє зовсім не універсальне і не всесильне, що воно не в змозі підмінити собою ширше поняття передбачення. Особливості способів розробки прогнозу накладають принципові обмеження на можливості прогнозування як у діапазоні часу, так і в діапазоні об'єктів дослідження.

Оскільки аналітично-прогностичні висновки, крім вимог достовірності та точності, мають відповідати потребам підвищення обґрунтованості, об'єктивності та ефективності розроблених на їх основі рішень, їх надійність залежить від¹²:

¹² Пухкал О. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : монографія / О. Пухкал. – Київ, 2010. – 287 с.

- глибини комплексного аналізу основних тенденцій, що визначають розвиток різних систем;
- ступеня вивченості конкретних процесів і ступеня повноти інформації про умови та причинно-наслідкові зв'язки, що визначають розвиток того або іншого процесу;
- своєчасності та швидкості обробки потоку інформаційних даних про конкретні процеси і події, наявності матеріально-технічної бази та кваліфікованого апарату, що забезпечують своєчасну обробку інформації.

У цілому аналітична інформація має відповідати таким якісним характеристикам¹³:

- цінність (корисність) – ступінь сприяння досягненню мети замовника інформації;
- точність – припустимий рівень викривлення інформації;
- достовірність – властивість інформації відображати реально існуючі об'єкти з необхідною точністю;
- повнота – необхідний обсяг відомостей для прийняття виваженого та ефективного рішення;
- оперативність – інакше кажучи, актуальність, відповідність інформації поточному моменту;
- коректність – однозначність сприйняття інформації всіма споживачами.

Аналітично-прогностичне забезпечення системи публічного управління теж має відповідати комплексу принципів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Принципи аналітично-прогностичного забезпечення системи публічного управління

№ з/п	Назва принципу	Пояснення
1	2	3
1	Об'єктивності	відсутність упередженості аналітичної служби та її співробітників до предмета та результатів дослідження, уникнення тенденційності та машинальності, визначення тенденцій розвитку проблеми

¹³ Телешун С. О. Моніторинг джерел інформації в системі державного управління : навч. посіб. / С. О. Телешун, І. В. Рейтерович ; за заг. ред. проф. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2009. – 36 с.

Продовження табл. 7.1

1	2	3
2	Ціле-спрямованості	спрямованість аналітично-прогностичного забезпечення на досягнення конкретних результатів, відповідність діяльності чітко поставленим завданням
3	Гнучкості	швидка адаптація до змін у суспільно-політичній та соціально-економічній сферах без модифікації структури методів і засобів реалізації аналітичної роботи
4	Актуальності	відповідність аналітично-прогностичного забезпечення нагальним запитам органів виконавчої влади, які мають високий пріоритет у конкретній ситуації; своєчасне надання висновків та рекомендацій
5	Системності	надання інформації не тільки про конкретну ситуацію, а й визначення її ролі та впливу на суб'єкти діяльності органів виконавчої влади; урахування як хронології розвитку проблеми, так і її місцевого характеру
6	Диперсоналіфікованості	максимальне невтручання людини в процеси обробки та рутинної інтерпретації інформації (програмна обробка статистичної інформації)
7	Інформаційної безпеки	забезпечення досконалого функціонування систем захисту інформації з метою запобігання перекручуванням, видаленню, створенню перешкод надходженню та обробці інформації
8	Достовірності	кінцевий продукт діяльності інформаційно-аналітичних служб повинен мати високий ступінь об'єктивності та обґрунтованості, базуватися на достовірній вхідній інформації
9	Науковості	наукове обґрунтування використаних методик дослідження та відповідних висновків
10	Альтернативності	рекомендації та висновки мають містити кілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного, що може містити в собі елементи перших двох) та набір альтернативних рішень
11	Синергетичності	урахування у своїй діяльності загальної взаємопов'язаності всіх елементів, де суспільство – це взаємопроникна, відкрита, самоорганізуюча система із асиметричними структурами, нерегулярними зв'язками і функціональною нестабільністю
12	Неперервності діяльності	має провадитись незалежно від того, чи є наразі конкретні запити від органів виконавчої влади, зокрема фокусуватись на моніторингу соціально-економічної ситуації; коригування наявних висновків у міру надходження нової інформації шляхом так званого "проміжного огляду"

Закінчення табл. 7.1

13	Ініціативності	знаходження та вивчення перспективних ризиків, які можуть виникнути в майбутньому, формування можливих способів їх мінімізації, вивчення міжнародного досвіду щодо вдосконалення методик аналізу
14	Відкритості	відкритість до співпраці з неурядовими аналітичними, освітньо-науковими центрами, своєчасне оприлюднення висновків дослідження

Серед основних функцій аналітично-прогностичної діяльності ми вирізняємо чотири (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Функції аналітично-прогностичної діяльності

№ з/п	Назва	Пояснення
1	Нормативні	дотримання певних показників і норм, які застерігають орган управління від суб'єктивізму в його діяльності
2	Орієнтаційні	виражаються у визначенні суб'єктом управління цілей розвитку суспільства та в більш реалістичному напрямі й вибірковому підході до інформації
3	Запобіжні	інформують орган управління про можливі й реальні відхилення об'єкта від прогностичної моделі; дають можливість аналізувати фактори й причини, які зумовлюють дію керівної системи, і своєчасно вживати заходів щодо їх стабілізації
4	Управлінські	“активний” вплив прогностичної складової висновку на поведінку системи, що пов'язано з парадоксами “самореалізації” і “самозаперечення”

Слід зазначити, що за своїм змістом управління поєднує чотири взаємовпливаючих процеси, в яких аналітично-прогностична діяльність виступає засобом досягнення їх якості:

- цілепокладання – процес формування мети з передбаченням досягнення певних результатів на основі врахування особливостей діяльності виконавців;
- проектування – створення конкретних образів майбутнього, конкретних деталей розроблених програм;

- програмування в цьому ряді понять означає встановлення основних положень, які потім розгортаються в плануванні, або послідовності конкретних заходів з реалізації планів;
- планування – перетворення інформації про майбутнє в директиви для цілеспрямованої діяльності.

Наведемо узагальнену схему використання прогнозів в управлінні:

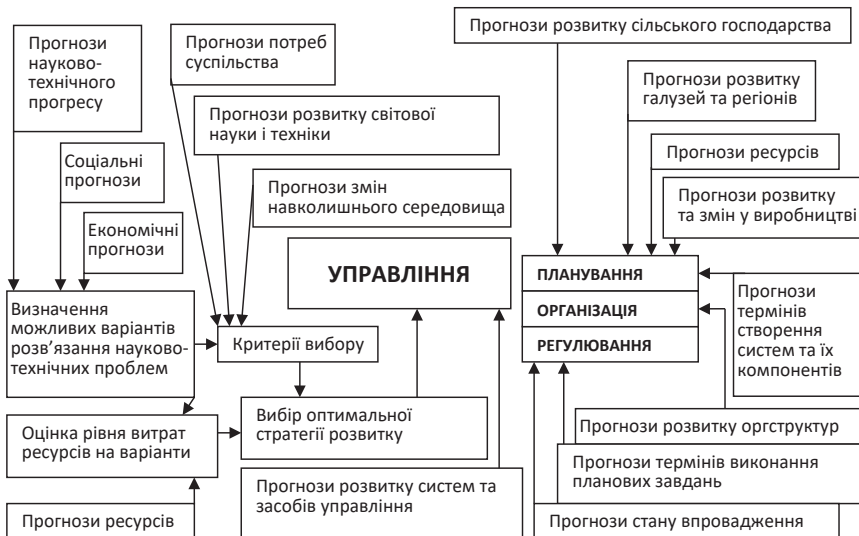


Рис. 7.1. Узагальнена схема взаємозв'язку прогнозування та управління¹⁴

Таким чином, аналітично-прогностичне забезпечення системи публічного управління – це сукупність інституційних, нормативно-правових, інформаційних, організаційних, методологічних, ресурсних та інших умов, що забезпечують необхідну якість прийнятих публічно-управлінських рішень шляхом підготовки науково обґрунтованих висновків щодо альтернатив розвитку того чи іншого явища, сфери, галузі, території тощо, визначення ймовірних ризиків та маркерів для подальшого управління ними.

У сучасних умовах аналітично-прогностична діяльність повинна супроводжувати прийняття будь-якого управлінського рішення.

¹⁴ Рабочая книга по прогнозированию / отв. ред. И. В. Бестужев-Лада. – М. : Мысль, 1982. – 426 с.

ня чи то на рівні держави, чи територіальної громади, чи на рівні громадянина. Від аналітичної та прогностичної компетентності кожного громадянина, включеності його в управлінський процес залежить добробут його громади та держави в цілому.

Соціально-економічна та політична системи будь-якої країни не можуть ефективно розвиватися без якісного аналітично-прогностичного забезпечення. Чим вищий рівень розробки прогнозів та їх якість, чим достовірнішими та ефективнішими вони є, тим результативнішим є планування соціально-економічного й політичного розвитку суспільства та управління ним. Складність аналітично-прогностичних процедур полягає в тому, що, з одного боку, розробка такого висновку лежить у площині різнопланових дисциплін, а з другого – це є невід’ємною складовою публічного управління та безпосередньо залежить від нормативно-правової бази держави, рівня розвитку політичних та неполітичних інститутів. Усе це впливає не лише на прогноз, а й на шлях його отримання, який має бути істинним, обґрунтованим та раціональним^{15, 16}.

Методологія аналізу та прогнозування – сукупність методів, прийомів і принципів, які дають можливість сформулювати висновки щодо майбутніх явищ та подій, а також надати аргументовані практичні рекомендації щодо запобігання небажаним сценаріям розвитку чи завчасного розв’язання прогнозованих проблем.

Основою методології аналітично-прогностичної діяльності є гносеологія, яка наголошує на тому, що в об’єктивному світі немає речей, явищ або процесів, що не пізнаються, існують лише непізнані до нинішнього часу закони чи окремі факти дійсності. Класичною моделлю прогнозу можна назвати картезіанські питання у вигляді послідовних чотирьох логічних операцій. Теорема: Що відбудеться, якщо певна подія станеться? Інверсія: Що не відбудеться, якщо це станеться? Конверсія: Що відбудеться, якщо

¹⁵ Бабаєв В. Ю. Методологічні аспекти прогнозування у сфері державного управління [Електронний ресурс] / В. Ю. Бабаєв // Розвиток системи державного управління в Україні. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/1/03.pdf>.

¹⁶ Зеркін Д. П. Основы политологии: теоретико-методологические проблемы [Электронный ресурс] / Д. П. Зеркин. – Режим доступа: <http://all-politologija.ru/knigi/osnovy-politologii-kurs-lekcij-zerkin>].

певна подія не станеться? Реверсія: Що не відбудеться, якщо подія не станеться?¹⁷.

На думку багатьох учених, універсальним підходом аналізу та прогнозування є діалектика¹⁸. Загальний зв'язок та взаємодія предметів і явищ, на основі незворотності, спрямованості, закономірності, – породжує розвиток, головним результатом якого є набуття нової якості. Дві лінії розвитку: прогресивна та регресивна, або висхідна та нисхідна – є двома сторонами, які розгортаються в часі і яким допомагає визначитись їх спрямованість і незворотність. Через взаємодію суперечливих політичних чинників реалізуються закони політичного життя. Ці суперечності визначають характер і спрямованість політичних процесів, структуру політичної системи, організацію та функціонування політичної влади¹⁹.

Складовою діалектичного підходу є історичний підхід, який полягає в дослідженні кожного явища у взаємозв'язку його історичних форм.

Минуле – це живий елемент соціально-системного саморуху, окреслений часовими межами. Побачити минуле як теперішнє у фактичному розвитку означає діалектично пов'язати його з теперішнім і майбутнім, зробити дієвим елементом системи, що отримав назву історичного розвитку.

Історичний підхід дає змогу розглянути безперервний прогрес історичного руху, що відображається в переході від нижчих форм соціальної організації до вищих, та визначити суперечливість суспільного руху, його розвиток через подолання і відтворення суперечностей (зазначимо, що на сьогодні все більше науковців визнають оптимальним методом прогнозування використання саме ідеї циклічного повторення²⁰).

¹⁷ Соціальні цикли: історико-соціологічний підхід / Е. А. Афонін, О. М. Бандурка, А. Ю. Мартинов та ін. ; Укр. т-во сприяння соц. інноваціям, Укр. технолог. акад. – Харків : Титул, 2008. – 504 с. – (Відкрита дослідницька концепція; Вип. 5).

¹⁸ Рабочая книга по прогнозированию / отв. ред. И. В. Бестужев-Лада. – М. : Мысль, 1982. – 426 с.

¹⁹ Пальоха В. В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень / В. В. Пальоха // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 44 (1). – С. 170–177.

²⁰ Соціальні цикли: історико-соціологічний підхід / Е. А. Афонін, О. М. Бандурка, А. Ю. Мартинов та ін. ; Укр. т-во сприяння соц. інноваціям, Укр. технолог. акад. – Харків : Титул, 2008. – 504 с. – (Відкрита дослідницька концепція; Вип. 5).

XXI ст. як ера інформаційних мереж та комунікаційних технологій теж позначається на ставленні людини до майбутнього, прогнозу та шляху його отримання. На думку М.Кастельса, на зміну сприйняттю простору як динаміки соціальних відносин у певних часових межах – в інформаційному суспільстві – виникає поняття “потоків простір”, який утворюється навколо потоків капіталу, інформації, технології, організаційної взаємодії, образів, звуків і символів, домінуючих у процесах нашої економічної, політичної і знакової системи і є поза часовими межами, де час не лише стискається, а й обробляється²¹.

Від колишніх форм і стадій культурного розвитку людства нинішня “культура реальної віртуальності” відрізняється глобальними масштабами свого поширення і дії на всі сфери й засади громадського життя та людського існування. М.Кастельс пояснює це тим, що нова комунікаційна система радикально трансформує простір і час – основні виміри людського життя²². Час стирається в новій комунікаційній системі: минуле, сьогоднішнє і майбутнє можуть програмуватися для взаємодії один з одним в одному і тому ж самому повідомленні.

Колишній лінійний спосіб сприйняття світу, ґрунтований на логічній послідовності, аргументації й обґрунтуванні, поступається місцем його цілісному баченню. Кастельс виділяє три риси соціокультурної структури інформаційного суспільства – широка соціальна і культурна диференціація, зростання соціальної стратифікації, інтеграція всіх видів повідомлень до загальної когнітивної структури. Науковець пише: “Інформація про те, куди дивитися, і знання про те, як використати повідомлення, будуть істотні для справжнього сприйняття системи, відмінної від стандартно налагоджених ЗМІ. Тобто світ мультимедіа буде населений двома різними популяціями: тими, хто взаємодіє і включений у взаємодію (тобто хто здатний вибирати свої мультиспрямовані ланцюги комунікацій), і тими, кого забезпечуватимуть обмеженою кількістю заздалегідь “підготовлених” варіантів вибору...”²³.

²¹ Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I. The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers. Maiden, Massachusetts, USA. Oxford, UK, 1996, 375 p.

²² Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс ; пер. с англ. ; науч. ред. О. И. Шкаратан. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 351 с.

²³ Макаренков М. Игры покемонов [Электронный ресурс] / М. Макаренков. – Режим доступа: <http://politconservatism.ru/experiences/igry-pokemonov>.

Для того щоб зрозуміти, чому інформація має таку величезну роль у сучасну епоху, Д.Іванов наполягає на важливості розрізнення трьох понять: повідомлення (чи послання), інтерпретація (чи сприйняття) і комунікація²⁴. Повідомлення (message) – це “річ”, тобто переданий продукт інтелектуальної діяльності людини; інтерпретація – це “думка”, тобто знання, що виникло; комунікація – це лише операція передачі, трансляція. У сучасному суспільстві саме ця операція трансляції є визначальною, домінуючою ланкою в описаній тріаді. Картина світу кожної епохи будується з кінцевого числа моделей, що складають наявні факти у зручну систему пояснень. Тиражування (а не створення) інтелектуального продукту, передача відомостей про нього за допомогою друкованих видань, телеграфу, радіо, телебачення, лекцій і семінарів у рамках системи загальної освіти, а тепер ще і мережі Інтернет – ось що докорінно відрізняє сучасне суспільство як інформаційне. І за словом “інформація” криється саме комунікація, а не знання^{25, 26}. Величезна технічна, економічна, політична, культурна роль інформації пояснюється саме тим, що вона не змістова (“знання”) і не предметна (“продукт”). Інформація служить обґрунтуванням/виправданням дій. Тому вона так потрібна сучасній людині. Розуміючи інформацію як комунікацію, операцію трансляції символів, спонукаючи до дії, стає зрозумілим, чому головним феноменом комп’ютерної революції став Інтернет, а не електронні банки даних або штучний інтелект. В Інтернеті не створюється знання, зате він багаторазово збільшує можливості здійснення комунікацій. Створення образу – це маніпулювання знаками, символами; комунікація є потоком символів. Те, що виглядає як інформаційний потік, є процесом створення образу, якщо людина епохи модерну в соціальній реальності сприймає її серйозно, як природну даність, в якій доводиться жити. Людина епохи постмодерну, занурена у віртуальну реальність, захоплено “живе” в ній, усвідомлюючи її умовність, керуваність її параметрів і можливість виходу з неї. Перспектива того,

²⁴ Іванов Д. В. Феномен компьютеризации как социологическая проблема. Информационное общество: фантом постиндустриальной эры [Электронный ресурс] / Д. В. Иванов. – Режим доступа: <http://www.follow.ru/article/117>.

²⁵ Зобнин А. В. Информационная сила в мировой политике и международных отношениях / А. В. Зобнин // Политика и общество. – 2014. – № 2. – С. 238–247.

²⁶ Коротникова Н. В. Интернет как средство производства сетевых коммуникаций в условиях виртуализации общества / Н. В. Коротникова // Социолог. исслед. – 2007. – № 2. – С. 85–93.

що стосунки між людьми набудуть форми стосунків між образами, і є перспектива віртуалізації суспільства. У цій перспективі вчений Д.Іванов називає можливість трактувати громадські зміни, розрізняючи старий і новий типи соціальної організації, за допомогою дихотомії “реальне та віртуальне”^{27, 28}.

Для вивчення соціальних та воєнних наслідків використання Інтернету, трансформації людських уявлень про інформацію під впливом пошукової системи Google, психологічних основ інформаційної залежності в 2001 р. в Оксфордському університеті був створений Оксфордський інститут Інтернету²⁹. Так, одне із досліджень Інституту присвячувалось проблемі передбачуваності дій ботів, а також їх можливій взаємодії: “Чим більшою стає система, тим більш автономний кожен бот, тим складнішою і тому непередбачуваною буде майбутня поведінка системи. Складність, а отже, і непередбачуваність збільшується експоненціально, коли ви додасте все більше і більше людей до системи. Отже, в майбутній системі з великою кількістю дуже складних роботів несподівана поведінка може вийти за рамки нашої уяви”^{30, 31}.

Останнім часом поряд із діалектичним підходом набуває поширення синергетичний (грец. *sinergetikos* – “спільний”, “узгоджено діючий”). Синергетика, не будучи жорстко детермінованою сукупністю методологічних принципів та понять, виходить не з однозначного, загальноприйнятого поняття “політична система”, а з притаманного їй набору властивостей – взаємопроникнення, відкритості, самоорганізації, випадковості, наявності асиметричних структур, нерегулярності зв’язків і функціональної нестабільності. Аналіз су-

²⁷ Иванов Д. В. Феномен компьютеризации как социологическая проблема. Информационное общество: фантом постиндустриальной эры [Электронный ресурс] / Д. В. Иванов. – Режим доступа: <http://www.follow.ru/article/117>.

²⁸ Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I. The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers. Maiden, Massachusetts, USA. Oxford, UK, 1996, 375 p.

²⁹ Oxford Internet Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oii.ox.ac.uk/about/>.

³⁰ Корытникова Н. В. Интернет как средство производства сетевых коммуникаций в условиях виртуализации общества / Н. В. Корытникова // Социолог. исслед. – 2007. – № 2. – С. 85–93.

³¹ Taha Yasseri. Never mind killer robots – even the good ones are scarily unpredictable [Электронный ресурс] / Yasseri Taha. – Режим доступа: <https://www.oii.ox.ac.uk/blog/never-mind-killer-robots-even-the-good-ones-are-scarily-unpredictable/>.

спільства з точки зору синергетичного підходу дає підстави сформулювати три важливих положення.

По-перше, у новій методології суспільство розглядається як складна (навіть надскладна) відкрита нелінійна система, що обмінюється енергією та інформацією із зовнішнім середовищем і в біфуркаційних станах набуває потенції до самоорганізації.

По-друге, синергетика дає змогу відійти в оцінці наслідків політичних процесів від жорсткої схеми “чорне – біле” та наблизитись до розуміння амбівалентного характеру хаосу, який може бути як руйнівним, так і креативним, підштовхуючи в точці біфуркації систему до встановлення нового порядку.

По-третє, нав’язування соціальній системі певного порядку, який суперечить її природі, неминуче призводить до руйнування “запланованої” схеми в майбутньому.

Істотним моментом діалектичного методу пізнання виступає системний підхід. Із загальнофілософського погляду системний підхід – це напрям методології наукового пізнання й соціальної практики, в основі якого лежить вивчення об’єктів як систем³². Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідника на розкриття цілісності об’єкта й механізмів, що її забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв’язків складного об’єкта та зведення їх у загальну теоретичну картину. Усвідомлення взаємозв’язків у системах, взаємозалежності її компонентів сприяє розумінню тенденцій політичного розвитку та динамізму політичних процесів.

Залежність системних характеристик від взаємодії системи із зовнішнім середовищем зафіксували та надали їй концептуального обґрунтування Т.Парсонс та Н.Луман. На думку науковців, суспільство є сукупністю великих елементів (підсистем), а також сукупністю окремих позицій, займаних індивідами, і ролями, що відповідають цим позиціям³³. Стан і поведінка великих елементів пояснюється потребами у виконанні функцій і ролей. Тому головним завданням дослідження має стати виявлення елементів системи, їх функцій та способів зв’язків між ними.

³² Попова О. В. Политический анализ и прогнозирование : учебник / О. В. Попова. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 464 с.

³³ Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс ; [пер. с англ. Л. А. Седова, А. Д. Ковалева ; науч. ред. пер. М. С. Ковалева ; Ин-т “Открытое общество”]. – М. : Аспект Пресс, 1998. – 270 с.

Для системного підходу характерні також “контрольні питання”. Їх найпростіший перелік складається з п’яти запитань: що?, де?, коли?, як?, хто? та керівного запитання: чому? Аналіз за такою схемою дає можливість аналітику отримати більш повне уявлення про організаційну систему, яку він аналізує, та обрати обґрунтовані шляхи розв’язання поточних завдань.

В аналізі та прогнозуванні також застосовується порівняльний підхід. Головна проблема полягає в тому, щоб обрати такі компоненти й елементи, які б окремо або в сукупності давали змогу скласти враження про ті чи інші сутнісні характеристики порівнюваних об’єктів. Завданням аналітика є вибір параметрів, які б піддавалися порівнянню один з одним. Отже, одне із головних правил застосування порівняльного методу є з’ясування чіткої, конкретної підстави для порівняння і суворе дотримання меж.

Основну увагу представники інституціонального підходу приділяють вивченню політичних інститутів, формально-правових аспектів державного управління, зокрема конституційних документів, та реалізації їхніх положень на практиці.

Дослідники звертають увагу на такі недоліки інституціонального підходу, як: обмеження предмета аналізу – неувага до політичної поведінки, неполітичних її підстав; формальний підхід до вивчення політичних інститутів без урахування неформальних аспектів їх функціонування і ролі цих аспектів у прийнятті рішень.

Аналізуючи пізнаваність соціально-політичної реальності, більшість дослідників є прибічниками формаційного або цивілізаційного підходів.

Прибічники цивілізаційного підходу у своїх дослідженнях спираються на праці таких учених, як О.Шпенглер, А.Тойнбі, М.Вебер, С.Ейзенштадт, П.Сорокін, М.Зінгер та ін. У загальному вигляді поняття цивілізація (від лат. “civilis” – “цивільний”, “громадський”, “державний”) можна визначити як соціокультурну систему, що забезпечує високий рівень диференціації життєдіяльності відповідно до потреб складного, розвиненого суспільства, і разом з тим підтримуючу його необхідну інтеграцію через створення регульованих духовно-культурних факторів і необхідної ієрархії структур і цінностей³⁴.

³⁴ Веймер Д. Л. Аналіз політики: концепції, практика / Д. Л. Веймер, Е. Р. Вайнінг ; пер. з англ. І. Дзюби, А. Олійника ; наук. ред. О. Кілієвич. – Київ : Основи, 1998. – 654 с.

Основна відмінність поняття “цивілізація” від поняття “формація” полягає в можливості розкриття сутності будь-якої історичної епохи через людину, через сукупність пануючих у цей період уявлень кожної особи про характер громадського життя, про цінності та мету її власної діяльності.

Останнім часом у політичному аналізі та прогнозуванні широко використовується психологічний підхід, який іноді в науковій літературі називається біхевіористським.

Психологічний підхід у політичному аналізі та прогнозуванні дає змогу отримати інформацію про те, що відбувається в політичній сфері, із спостережень за поведінкою політичних акторів, та спрогнозувати їх дії в майбутньому. Предметом аналізу, за психологічного підходу, є політична поведінка на індивідуальному і соціальному рівнях та пов’язані з нею різні аспекти політичного процесу: голосування на виборах; участь в інших формах політичної активності, у тому числі неконвенційних (демонстрації, страйки), лідерство; діяльність груп інтересів, політичних партій, суб’єктів міжнародних відносин³⁵.

Психологічний підхід прослідковує кілька груп політико-психологічних чинників. До першої групи належать людські інстинкти – від агресії до жадібності, від солідарності до самозбереження. Власне інстинктивна основа поведінки в політиці пояснює насамперед спрямування енергії тих або інших вчинків, далеко не завжди усвідомлених самою людиною³⁶. Солідарність – це також одна з інстинктивних форм поведінки індивідів, здатних не лише конфліктувати один з одним, а й співпрацювати. В основі проявів солідарності в політиці лежить ідентифікація людей за певною партією, групою, нацією, що дає змогу згрупувати членів цих груп для досягнення своїх цілей та інтересів.

Другою групою політико-психологічних чинників, що впливають на державність, є політичні навички, тобто певні вміння, виконання своїх ролей та функцій будь-яким учасником політичного процесу, звички, які утворюються у громадян певної політичної культури,

³⁵ Киселев И. Ю. Принятие решений в политике: теоретические аспекты психологии выбора : учеб. пособие / И. Ю. Киселев ; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2002. – 100 с.

³⁶ Сахань О. М. Політико-психологічні чинники формування державності / О. М. Сахань // Українська державність: становлення, досвід, проблеми : зб. наук. ст. (за матеріалами XII Харк. політолог. читань). – Харків : Право, 2001. – С. 69–70.

стереотипи, що спрощують прийняття рішень, оскільки є наслідком (результатом) багатократного повторення певних політичних дій. Політичні навички чи компетентність передбачають знання громадянином того, що він повинен робити у своїй політичній ролі і як досягти бажаного для нього результату. Третя група політико-психологічних чинників – розумні дії. Розумні дії суб'єкта політики проявляються передусім через політичну діяльність, уособлену як потребу в сукупності осмислених дій, які ґрунтуються на врахуванні політичних інтересів, мобілізації політичної волі, меті досягнення політичних цілей.

Методологічна проблема застосування психологічних методів полягає в рівні достовірності висновків, які робляться на основі спостережень за поведінкою політичних акторів, оскільки висновки найчастіше стосуються зовнішніх проявів, а не психологічних детермінант їх поведінки.

Протилежним і водночас доповнюючим підходом є статистичний підхід методології прогнозування. Статистичний підхід застосовується до вихідних даних, які є описом великої системи об'єктів із великим числом ознак та параметрів. Методи статистичного підходу також називають “жорсткими” методами. Теоретико-методологічною основою “жорстких” методів політичного аналізу є уявлення про суспільство як системно організовану цілісність та гіпотеза щодо здатності наукового знання раціонально впорядкувати і логічно пояснити об'єктивну реальність та поведінку індивідів³⁷.

Аналітично-прогностична діяльність як одна з різновидів науково-дослідної діяльності вимагає свідомого дотримання етосу науки та дисципліни дослідження.

Етос науки, за Р. Мертоном, – *“емоційно насичений комплекс цінностей та норм, які розділяють учені. Ці норми виражаються у формі приписів, заборон, переваг та дозволів”*³⁸.

Його загальна схема розгляду науки як соціального інституту з виробництва достовірного знання давала можливість будувати

³⁷ Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів : монографія / А. О. Дегтяр, О. Ю. Амосов, В. М. Мартиненко та ін. ; за заг. ред. А. О. Дегтяра. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – 300 с.

³⁸ Merton R. K. The sociology of science: Theoretical and empirical investigations / R. K. Merton ; ed. and with an intro by N.W. Storer. – Chicago and London : The University of Chicago Press, 1973.

систему теоретично когерентних емпіричних досліджень і вивчати наукову діяльність як цілісний феномен. Основним механізмом, що визначає функціонування науки, є сукупність норм, що діють у науковому співтоваристві і регулюють професійну діяльність учених. Сила, що забезпечує дієвість цього механізму, – інституціонально підкріплюване прагнення кожного ученого до професійного визнання. Ці імперативи, що передаються настановами і підкріплені санкціями, становлять той, що історично склався, “етос науки”, який є зразком професійної поведінки.

Етос науки створюється чотирма інституціональними імперативами – *комуналізмом (Communism (communalism))*, *універсалізмом (Universalism)*, *незаінтересованістю (Disinterestedness)* та *організованим скептицизмом (Organized Skepticism)*.

Сформульовані Р.Мертоном норми зазвичай записуються акронімом CUDOS. Науковий етос, як і соціальні системи норм узагалі, підтримується почуттями, емоціями тих, до кого він застосовується. Мертон підкреслює: як тільки з’являється ефективно діюча система норм колективної більшості членів спільноти, практично відразу будь-які її порушення тягнуть за собою прояви обурення, презирства та інші форми антипатії з боку співтовариства.

Таблиця 7.3

Чотири інституціональних імперативи “етосу науки” Р.Мертон

Назва	Характеристика
1	2
Універсалізм (Universalism)	– незалежність результатів наукової діяльності від особистих характеристик ученого; – рівні права на наукову кар’єру для людей будь-якої національності і будь-якого соціального становища; – інтернаціональний і демократичний характер науки
Комуналізм (Communism (communalism))	– негайно передавати плоди своїх праць у загальне користування; – наукові відкриття утворюють загальне надбання, “права власності” в науці фактично не існує; – учений отримує вигоду тільки у вигляді визнання і поваги як автор відкриття
Незаінтересованість (Disinterestedness)	– учений повинен будувати свою діяльність так, ніби в нього немає інших інтересів, крім досягнення істини; – застерігає від вчинків, що здійснюються вченими заради того, щоб затьмарити суперників або отримати особисту вигоду

Закінчення табл. 7.3

1	2
Організований скептецизм (Organized Skepticism)	<ul style="list-style-type: none"> – вимагає докладного об'єктивного аналізу відносно будь-якого предмета, оскільки жоден внесок у знання не може бути допущений без ретельної, усебічної перевірки; – учений зобов'язаний ставити під сумнів як свої, так і чужі відкриття й публічно критикувати будь-яку роботу при виявленні її помилковості

Проте в кінці 1950-х – на початку 1960-х рр., коли загальна задоволеність наукою та її внеском у розвиток суспільства знизилася, виникла потреба досліджувати закономірності реальної наукової діяльності, що відбувається в абсолютно визначених, конкретних умовах. Для опису реальної поведінки вчених додатково до норм наукового етосу Р.Мертон вводить ще дев'ять пар взаємно протилежних нормативних принципів. Ідея “соціологічної амбівалентності” полягає в тому, що у своїй повсякденній професійній діяльності вчені постійно вибирають між полярними імперативами пропонованої поведінки. Так, учений повинен:

- якнайшвидше передавати свої наукові результати колегам, але не квапитися з публікаціями;
- бути сприйнятливим до нових ідей, але не піддаватися інтелектуальній “моді”;
- прагнути набувати таке знання, яке отримає високу оцінку колег, але працювати він має, не звертаючи уваги на оцінку інших;
- захищати нові ідеї, але не підтримувати необачних висновків;
- докладати максимум зусиль, щоб знати роботи, які належать до його сфери, але при цьому пам'ятати, що ерудиція іноді гальмує творчість;
- бути вкрай ретельним у формулюваннях і деталях, але не захоплюватись педантизмом, оскільки це шкодить змісту;
- завжди пам'ятати, що знання універсальне, та при цьому не забувати, що всяке наукове відкриття робить честь нації, представником якої воно здійснене;
- виховувати нове покоління вчених, але не віддавати навчання занадто багато уваги й часу;
- учитися у великого майстра і наслідувати його, але не бути схожим на нього.

Прийняття ідеї амбівалентних нормативів, що регулюють реальну поведінку учених, і більше того, її докладне опрацювання наочно демонструють ставлення Р.Мертон до основних норм наукового етосу. Він прекрасно розумів, що поведінка кожного вченого в будь-якій ситуації визначається передусім його характером, особистим досвідом, науковою та соціальною інтуїцією і т. ін. Реальні дії суперечливі, і завжди знайдеться одне з двох протилежних формулювань, яке ретроспективно підтвердить правильність обраного шляху (якщо він приведе до успіху) або його помилковість (якщо він призведе до невдачі). Р.Мертон прийнято вважати основоположником “поведінкового” підходу, оскільки він першим змістив предмет соціології науки зі сфери продуктів наукової діяльності у сферу самої цієї діяльності, зі сфери знання у сферу пізнання, розглядаючи при цьому процес пізнання як діяльність за правилами. Спроба виділити ці “правила” в явному вигляді, чіткіше, ніж вони існують у свідомості членів наукового співтовариства, – велика заслуга Мертона. Його ідеї вилились у праці Барбера, Сторера, Марксона, Хегстрома, Шилза та ін., які розвивали початкові мертонівські положення, створивши цілу “школу” в соціології науки³⁹.

Сьогодні нікого не здивує той факт, що на сприйняття інформації впливають, крім об’єктивних факторів поінформованості, досвіду та компетентності особистості, ще й такі суб’єктивні фізіологічні та психологічні її компоненти, як спадковість, темперамент, стать, вік, стан здоров’я тощо⁴⁰. Наприклад, вік, крім того, що вбирає в себе вікові потреби і тенденції поколінь, має і власне психологічні наслідки, прихильність до звичок та стереотипів, тяжіння до консерватизму або, навпаки, до нововведень. Темперамент як властивість нервової системи і такі фізичні дані, як витривалість, сила, працездатність, спроможність долати стреси впливає на стійкість до маніпуляцій і провокацій з боку оточення, на здатність іти на ризик або, навпаки, прислухатися до думки інших. Аналітично-прогностична діяльність та якість відповідних рекомендацій і висновків перебувають у залежності від об’єктивних та суб’єктивних факторів. До об’єктивних

³⁹ Мирский Э. М. Развитие мертоновской парадигмы в 60-е и 70-е годы [Электронный ресурс] / Э. М. Мирский. – Режим доступа: <http://courier-edu.ru/pril/posobie/pmert.htm>.

⁴⁰ Шестопап Е. Б. Политическая психология : учебник для вузов / Е. Б. Шестопап. – М : ИНФРА-М, 2002. – 448 с.

факторів можна віднести нормативно-правове, кадрове, інформаційне, організаційне, фінансове, методичне забезпечення тощо^{41, 42}.

Та, оскільки аналітично-прогностична діяльність є інтелектуальною роботою окремих осіб або колективів в умовах невизначеності, їй властивий набір суб'єктивних (когнітивних) факторів, які можуть проявлятися більшою чи меншою мірою.

Люди з різним інтелектуальним розвитком і різним ставленням до невизначеності будуть приймати рішення неоднаково: або слідуючи викликам невизначеності, або відмовляючись від дій на основі неповної поінформованості. Якщо людина буде відштовхуватися від власних можливостей, цілей та принципів, то провідними стануть самосвідомість і особистісне самовизначення.

“Когнітивна складність особистості” – характеристика або властивість, що визначається кількістю вимірів, у яких особистість бачить і описує соціальну дійсність, кількістю правил і способів, які використовуються для обробки та інтеграції інформації про цю дійсність.

Інакше кажучи, ця властивість особистості дає можливість оцінити ступінь системності в її сприйнятті та оцінці реального світу. “Когнітивна карта особистості” позначає свого роду психологічний фільтр, який визначає, яка інформація і якою мірою складності є доступною для особистості. Ще одне поняття, пов’язане з попередніми, – “терпимість до подвійності”.

“Терпимість до подвійності” – здатність сприймати невизначеність ситуації і приймати при цьому рішення.

Невизначеність ситуації означає відсутність будь-яких правил, інструкцій і попереднього досвіду, що дають змогу прийняти якийсь відомий варіант рішення⁴³. Невизначеність умов вибору не є тільки їх зовнішньою характеристикою. Як у побудові образу цілісної ситуації, так і в оцінюванні окремих альтернатив людина покладається на наявні в неї знання (поповнює їх) і передбачає, прогнозує можливі

⁴¹ Бурдьє П. Социология политики : пер. с фр. / П. Бурдьє ; сост., общ. ред. Н. А. Шматко. – М. : Socio-Logos, 1993. – 336 с.

⁴² Дружинин В. Н. Современная психология : справочное руководство / В. Н. Дружинин. – М. : Рос. акад. наук ин-та психологии РАН, 1999. – 683 с.

⁴³ Социальная психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А. Л. Журавлева. – М. : ПЕР СЭ, 2002. – 351 с.

зміни ситуації. Для психологічного трактування важливо, що: 1) ця невизначеність людиною сприймається, хоча не всі складові ситуації або критерії нею усвідомлюються; 2) вона може її змінювати – долати своїми оцінками і рішеннями; 3) вибір як дозвіл ситуації невизначеності припускає авторство і відповідальність. Ключовим причинним джерелом невизначеності виступає толерантність до невизначеності (ТН). Поняття толерантності та інтолерантності до невизначеності обґрунтовувалися в дослідженнях Е.Френкель-Брунсвіка⁴⁴. Толерантність до невизначеності означає готовність суб'єкта приймати рішення в умовах невизначеності, суперечливості, новизни ситуації, неповноти інформації, невідомості наслідків вибору.

Термін "intolerance" позначили як індивідуальну тенденцію сприймати й інтерпретувати ситуацію невизначеності як загрозу або джерело дискомфорту.

Джерелом ризику при його психологічному вивченні можуть виступати не тільки небезпеки, а й евристики. Це поняття фіксує можливу селективність вибору, що означає неповноту аналізу ситуації і, як наслідок, нерозгорнутих підстав вибору, де критеріями обмеження аналізу можуть бути різноманітні психологічні механізми (емоції, обмеження пам'яті, упередження особистості і т.ін.). Психологи Д.Канеман і А.Тверські, описуючи невідповідності реальних виборів передбачуваним згідно із їхньою "проспективною теорією", стали використовувати поняття евристик як "пасток розуму", які приводять людину до неправильних рішень і суджень⁴⁵.

Оскільки кожен етап аналізу та прогнозування піддається ситуації невизначеності і є вразливим до когнітивних викривлень, дослідимо деякі з них більш докладно.

Отже, перший етап розробки аналітично-прогностичного висновку загалом можна назвати збиранням інформації, і перше, що може вплинути на кінцевий результат, це факт помилкової доступності інформації – судження про частоту або ймовірність події за її інфор-

⁴⁴ Корнилова Т. В. Принцип неопределенности в психологии выбора и риска [Электронный ресурс] / Т. В. Корнилова // Психолог. исследования. – 2015. – Т. 8. – № 40. – Режим доступа: <http://psystudy.ru/index.php/num/2015v8n40/1111-kornilova40.html>.

⁴⁵ Канеман Д. Принятие решений в неопределенности / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Харьков : Изд-во Ин-та прикладной психологии "Гуманит. центр", 2005. – 632 с.

маційною доступністю, тобто за легкістю, з якою приклади подібної події згадуються. Наступним фактором є “яскравість” інформації. Людина більш уважна до того, що чимось відрізняється, більш помітне й особистісно значиме. Такий елемент перебільшується, а значимість і відносність інших факторів знижується або зовсім не береться до уваги. У соціальній сфері це означає, що індивіди будуть більш “уважні” до тих осіб та подій, які якимось чином виділяються із загального ланцюга подій і явищ, отже, їм буде приписуватися й більший вплив на події. Схожий ефект існує у фінансовій сфері⁴⁶: аналітики роблять прогнози ризиків і доходів невідомих активів на підставі емоційного ставлення. Акції, що сприймалися як “хороші”, були визначені як ті, що мають низький ризик і високий дохід; акції, що сприймалися як “погані”, визначалися як ті, що мають низький дохід і високий ризик.

Як з’ясувалось, людині властиво по-різному реагувати на інформацію, що подається на паперовому або електронному носії⁴⁷. Наприклад, відповідаючи на абстрактні запитання після прочитання розповіді в паперовій версії, респонденти дали 66% правильних відповідей, тоді як читачі дигітальної версії дали тільки 48% правильних відповідей. При відповідях на конкретні запитання ситуація змінилася: тепер 73% правильних відповідей було при електронному читанні і 58% – при паперовому⁴⁸. Вчені пояснюють це тим, що дигітальні технології запускають конкретне мислення людини, яке пов’язане зі швидкістю обробки інформації.

На ставлення до інформації і подальшу згоду або незгоду з нею впливають і джерела інформації. Довіряючи телебаченню або певному журналісту (вченому), людина може стати провідником ідей, які в нього вкладає автор. Так, дослідник Ш.Айєнгар розмежовує епізодичні і тематичні фрейми новин та показує відмінність у їх сприйнятті⁴⁹. Епізодичний фрейм акцентує роль індивіда на події, тематичний – на проблемності. Епізодичний фрейм говорить про одиничну подію, тематичний – про тренд. Епізодичний фрейм акцентує зміни

⁴⁶ Юджовски Е. Ошибки, влияющие на оценку рисков [Электронный ресурс] / Е. Юджовски ; пер. А. В. Турчин. – Режим доступа: <http://www.proza.ru/2007/03/08-62>.

⁴⁷ Digital Media May Be Changing How You Think [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dartmouth.edu/press-releases/digital-media-change-050816.html>.

⁴⁸ Там само.

⁴⁹ Iyengar S. How Framing Influences Citizen Understanding of Public Issues [Електронний ресурс] / S. Iyengar. – Режим доступа: <http://www.frameworksinstitute.org/assets/files/iyengarinterview2009.pdf>.

в людині, тематичний – як змінити вирішення проблеми. Як наслідок, у першому випадку провина за негативність ситуації лягає на індивіда, у другому – на інститут.

Іншу проблему можна назвати “очевидність як джерело помилок”⁵⁰. Люди дуже рідко вживають повну форму умовисновків, а замість цього вживають скорочену, де явно називається тільки один посил, а інший мається на увазі за замовчуванням. Замовчуються зазвичай очевидності – судження, що видаються настільки щирими й безсумнівними, що немає потреби їх озвучувати. Більше того, часто вони настільки очевидні, що усвідомлюються. Зрозуміло, що такий стан справ є причиною численних помилок, оскільки очевидність – не обов’язково істинність, і те, що очевидно одному, неочевидно іншому. Проблема обробки інформації Н.Талеб, автор книги “Чорний лебідь”, охарактеризував так: “Якщо замислитися над природою інформації, то з мільйонів, трильйонів дрібних фактів, які призводять до якої-небудь події, лише лічені визначають згодом наш погляд на подію. Оскільки наші спогади обмежені і відфільтровані, у нас у пам’яті фіксуються тільки ті дані, які згодом зв’яжуться з фактами... Будь-яке звуження навколишнього світу виключає з картини деякі джерела невизначеності і примушує нас неправильно інтерпретувати інформацію”⁵¹. Даний нам природою механізм, який автор називає “наївним емпіризмом”, спонукає нас шукати свідчення, що підтверджують наші уявлення про минуле і про навколишній світ. Ми підбираємо факти, узгоджуємо з нашими теоріями, і називаємо їх доказами. Навіть при перевірці гіпотези ми схильні шукати факти, які її підтверджують, а не спростовують. Учені-когнітивісти таку природну тягу до пошуку підтверджень називають установкою на підтвердження: висновки, в які людина не хоче вірити, розглядаються набагато вимогливіше, ніж ті, в які вона вірить.

*Ситуацію, коли люди піддають ті свідчення, які суперечать їхній точці зору, більш упередженому аналізу, ніж ті, які її підтверджують, називають мотивованим скептицизмом або когнітивним спотворенням незгоди*⁵².

⁵⁰ Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М. : АСТ, 2013. – 656 с.

⁵¹ Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости [Электронный ресурс] / Н. Н. Талеб. – Режим доступа: <http://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?art=4234345&cover=%2Fstatic%2Fbookimages%2F06%2F98%2F07%2F0>.

⁵² Юдковски Е. Ошибки, влияющие на оценку рисков [Электронный ресурс] / Е. Юдковски ; пер. А. В. Турчин. – Режим доступа: <http://www.proza.ru/2007/03/08-62>.

Помилка незгоди особливо деструктивна з двох причин: по-перше, два схильних до цієї помилки аналітики, розглядаючи один і той самий потік свідчень, можуть змінити своє переконання в протилежних напрямках, оскільки обидва приймуть тільки привабливі для них факти. По-друге, люди, які є більш досвідченими скептиками, тобто які знають більший набір типових логічних розбіжностей, але застосовують цей навик вибірково, – схильні змінювати свою точку зору набагато повільніше, ніж недосвідчені полеміки.

Інша проблема, пов'язана з аналізом інформації, – це людська нездатність розглядати ланцюжок фактів, не обплітаючи їх поясненнями або не скріплюючи їх логічним зв'язком⁵³. Пояснення об'єднують факти один з одним, допомагають їх запам'ятати, надають їм більшого сенсу. Кожній людині притаманна власна шкала пріоритетів, і один і той самий факт різні люди, залежно від соціального, морального, інтелектуального рівня, будуть пояснювати по-різному. Така тенденція небезпечна тим, що спочатку, зробивши помилкову прив'язку або умовивід відносно причини і факту, ми запам'ятовуємо це і повторюємо в подібних ситуаціях у майбутньому. Частково описаний ефект також пов'язаний із тенденцією формувати стереотипи. Соціальні значення цього виду упередження величезні. Стереотипи можуть спотворювати збирання та зберігання інформаційних і наступних вражень. Наслідком може стати те, що необгрунтовані висновки щодо соціальних груп або людей можуть назавжди зберегтися без будь-якої емпіричної підстави⁵⁴. Психологічна теорія, що розкриває, як люди пояснюють причини дій і подій, називається теорією атрибуції. Ця теорія вперше була систематизована й описана психологом Г.Келлі в 1967 р., який спирався на класичні роботи Ф.Хайдера (1958), Н.Джоунза і К.Дейвіс (1965). Так, відповідно до моделі атрибуції Г.Келлі, яку він назвав “аналізом змінної структури”, люди зазвичай пояснюють поведінку виходячи з трьох можливих причин: 1) особистість – щось у самій особистості визначило її поведінку; 2) об'єкт – якась об'єктивна обставина могла вплинути на поведінку; 3) час – щось, пов'язане з певною ситуацією і тимчасовим відтинком, також могло вплинути на поведінку.

⁵³ Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М. : АСТ, 2013. – 656 с.

⁵⁴ Канеман Д. Принятие решений в неопределенности / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Харьков : Изд-во Ин-та приклад. психологии “Гуманит. центр”, 2005. – 632 с.

Цікавий факт, що при аналізі своєї поведінки, у разі невдачі, людина робить прив'язку до об'єкта або часу (невдалий час доби, погане приміщення та ін.), а аналізуючи поведінку інших за тієї самої ситуації невдачі, знаходить особистісну причину. Проблеми з якістю осмислення інформації виникають і на наступних етапах її обробки, але вони пов'язані з уже сприйнятою, наявною інформацією. Дослідження психологів свідчать на користь того, що в цьому плані існують різні форми спотворень, зумовлені тим, як наша пам'ять реконструює події, які перебувають у сильній залежності від ситуації і контексту⁵⁵. Згадуючи ту чи іншу подію, ми завжди вже знаємо про її наслідки. Аналізуючи минуле, ми буквально не в силах ігнорувати пізнішу інформацію. Ця елементарна властивість пам'ятати не справжню послідовність подій, а нашу власну їх реконструкцію, призводить до того, що історія видається нам “заднім числом” більш зрозумілою, ніж вона була або є насправді.

Д. Уоттс стверджує: “Дивлячись у минуле, ми бачимо лише ті події, які відбулися, й не бачимо ті, які могли статися, але не трапилися. Як результат, керуючись у своїх поясненнях здоровим глуздом, ми часто приймаємо за причину і наслідок те, що насправді – просто низка випадків”⁵⁶.

Людська пам'ять не статична. Це динамічний механізм, що самообновлюється: ми згадуємо не саму подію, а свій останній спогад про неї. Таким чином, ми вибудовуємо спогади в причинно-наслідковий ряд, мимоволі і не свідомо їх переглядаючи та змінюючи.

Ми постійно переосмислюємо минуле виходячи з наших уявлень про логічність. С. Плаус стверджує: “Ми помиляємося, вважаючи, що пам'ять остаточна, постійна і залізно логічна. Нам живо пам'ятається тільки те, що здається закономірним у світлі наших нинішніх знань”⁵⁷. Ця тенденція відома як “ретроспективне упередження” або ефект “я-все-це-знав”.

⁵⁵ Киселев И. Ю. Принятие решений в политике: теоретические аспекты психологии выбора : учеб. пособие / И. Ю. Киселев ; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2002. – 100 с.

⁵⁶ Уоттс Д. Эта квантово-запутанная жизнь [Электронный ресурс] / Д. Уоттс. – Режим доступа: http://vk.com/doc3114062_353764505?hash=b793302b751069838a&dl=6f8d791e2ad80cd315.

⁵⁷ Плаус С. Психология оценки и принятия решений : пер. с англ. / С. Плаус. – М. : Инфор.-издат. дом “Филинь”, 1998. – 368 с.

Ретроспективне упередження – тенденція бачити те, що вже сталося, як щось неминуче і передбачуване, – без розуміння того, що ретроспективне знання висновків впливає на оцінку⁵⁸.

П.Словік і Б.Фішхофф виявили, що ретроспективне упередження знижується, коли люди починають урахувати причини, за якими результати могли б бути іншими. Тобто для того щоб знизити ретроспективне упередження, треба чітко вичленувати причини, які могли б змінити отримані результати. Якщо розглядати тільки причини, за якими все сталося, як сталося, ми ризикуємо переоцінити передбачуваність отриманого результату і можливість подібних результатів у майбутньому. Практично Б.Фішхофф виявив, що інформувати людей про ретроспективну упередженість і спонукати їх її уникати недостатньо для того, щоб вони її позбулися. Щоб уникнути ретроспективного упередження, дуже важливо зрозуміти, яким чином можна було отримати альтернативний результат.

Після збирання й інтерпретації інформації наступний етап раціональної оцінки ситуації вимагає визнання певних кореляційних взаємозв'язків у часі та просторі для встановлення причинних залежностей і категоризації. На цьому етапі ми також можемо знайти підтвердження неадекватної обробки інформації. Це пов'язано з низкою причин. Одна з них полягає в невдалих спробах об'єднати певні види відповідних даних при інтеграції наявної інформації. Наприклад, при вивченні казуальної атрибуції з'ясовано, що люди відчувають труднощі в об'єднанні статистичної і "культурної" інформації, наприклад, інтерв'ю впливають на телеглядача більше, ніж статистична інформація.

Інші дослідження підкреслюють той факт, що спроби людей об'єднати інформацію в єдине цілісне уявлення ускладнюються процесом узгодження з когнітивними або оцінними упередженнями, які вже існують у суб'єкта. Примітними в цьому контексті є дослідження іміджів політичних кандидатів, які свідчать на користь того, що люди роблять висновки, які базуються на когнітивних схемах на основі мінімальної інформації, наприклад однієї фотографії⁵⁹. Як при-

⁵⁸ Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М. : АСТ, 2013. – 656 с.

⁵⁹ Киселев И. Ю. Принятие решений в политике: теоретические аспекты психологии выбора : учеб. пособие / И. Ю. Киселев ; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2002. – 100 с.

пускають Д.Канеман і А.Тверські, для оцінки якого-небудь складного варіанта людина формує інтелектуальну систему уявлень, на основі яких визначаються переваги і недоліки, пов'язані з тим чи іншим вибором. Розрахована в підсумку цінність вибору визначається шляхом порівняння отриманих переваг і недоліків із контрольними характеристиками вихідного стану. Таким чином, вибір прийнятний, якщо значення всіх переваг перевищує значення всіх недоліків⁶⁰.

Значна кількість методів аналізу та прогнозування передбачає групову форму роботи. Серед психологічних проблем колективного прийняття рішень слід зазначити проблему, яку І.Джаніс у 1982 р. назвав “групомисленням”⁶¹.

І.Джаніс ідентифікував вісім симптомів огрупленого мислення. Перших два симптоми групового мислення призводять до того, що члени групи переоцінюють її владу і права. Це:

- ілюзія невразливості, коли групи засліплені зайвим оптимізмом, а тому не можуть побачити ознак загрози, небезпеки;
- беззаперечна віра в моральність групи – члени групи настільки переконані у власній моральності, що ігнорують етичні й моральні аспекти обговорюваних проблем.

Два наступних симптоми групового мислення призводять до того, що члени групи перестають чути опонентів, стають “інтелектуально закритими”: це раціоналізація, коли члени групи недооцінюють труднощі, колективно виправдовуючи свої рішення та стереотипні уявлення про опонентів.

Як наслідок, групи страждають від тиску, що підштовхують їх до одноманітності:

- тиск конформізму (члени групи відкидають тих, хто виражає сумніви щодо уявлень і планів групи, причому деколи це робиться не за допомогою аргументів, а за допомогою сарказму, спрямованого на конкретну людину);
- самоцензура (оскільки розбіжності нерідко стають причиною дискомфорту, а в групі начебто існує консенсус, багато її членів відкидають свої сумніви або приховують їх);

⁶⁰ Канеман Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // Психолог. журн. – 2003. – Т. 24. – № 4. – С. 31–42.

⁶¹ Janis I. L. Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups / I. L. Janis // Theory and research perspectives / H. Brandstatler, J. H. Davis & G. Stoccker-Kreichgauer (Eds.) ; Group decision making. – New York : Academic Press, 1982. – P. 317–322.

– ілюзія одностайності (самоцензура і тиск, що примушує не порушувати консенсусу, створюють видимість консенсусу);

– “поглиначі інформації” (деякі члени групи захищають її від неприємних фактів, що ставлять під сумнів ефективність групових рішень).

Симптоми огрупленого мислення можуть зашкодити проведенню пошуку й обговоренню альтернативної інформації та рішень. Коли лідер пропонує яку-небудь ідею, а група ізолює себе від інакшомисливців, огруплене мислення здатне привести до ухвалення ризикових рішень.

Вивчаючи умови ухвалення вдалих міжнародних рішень, Джаніс виокремив дві ситуації: прийнятий адміністрацією Трумена план Маршалла щодо відновлення економіки європейських країн, зруйнованої Другою світовою війною, та дії адміністрації Кенеді під час Карибської кризи 1962 р., коли СРСР спробував установити на Кубі ракети. Рекомендації Джаніса, спрямовані на запобігання огрупленому мисленню, містять немало ефективних групових процедур, які були використані в обох цих випадках:

- бути неупередженими, тобто не ставати ні на чью сторону;
- заохочувати критичну оцінку;
- періодично ділити групу на підгрупи, потім знов об’єднуюватися і обговорювати різні точки зору;
- вітати критику з боку тих, хто не входить до групи;
- перш ніж приступити до реалізації ухваленого рішення, скликати нараду “останнього шансу” і знов обговорити сумніви, що залишаються.

Також І.Джаніс рекомендував використовувати кілька превентивних заходів. По-перше, лідери групи повинні всіляко підтримувати розбіжності і здорову критику, у тому числі критику їхніх власних позицій. По-друге, перешкоджати закріпленню чийось особистих позицій і уподобань. Наприклад, установити правило говорити за рангом: знизу вгору. Ще одним заходом є “відбруньковування” дрібніших груп зі своїми лідерами, які повинні вирішити те ж саме питання іншими способами. По-четверте, члени групи повинні попередньо обговорювати майбутні дебати і ділитися думками, а потім розповідати про ці обговорення всій групі. По-п’яте, групи повинні запрошувати сторонніх експертів або кваліфікованих колег для участі в зборах і давати можливість їм висловлювати думки, що не збігаються з думками групи.

Симптоми огрупленого мислення є прикладами самовиправдання, схильності на користь власного Я, конформізму.

Групам, що розв'язують які-небудь проблеми, властива яскраво виражена тенденція до пошуку єдиної позиції. Подібна конвергенція, яку І.Джаніс назвав “пошуками консенсусу”, виявляється і в експериментах з групової поляризації: середня позиція групи може поляризуватися, але при цьому її члени об'єднуються. Групи прагнуть до однотайності.

Експерименти з групового рішення проблем свідчать, що тут є самоцензура, необ'єктивне обговорення. У центрі групової розмови нерідко відома всім інформація, а важлива інформація, відома лише окремим, відсутня. В експериментах із поляризації аргументи, які використовуються під час групової дискусії, більш однобічні, ніж аргументи, що висловлюються індивідами поза групою. Подібна однобічність дає змогу підсилити в груповому обговоренні схильність до зайвої самовпевненості.

Так, метод прогнозування “мозковий штурм”, що проводиться з використанням комп'ютерів, забезпечує швидке поширення оригінальних ідей⁶². “Мозковий штурм” ефективний тільки в досить мотивованих і професійних групах. Особливо неефективний “мозковий штурм” у великих групах: деякі члени таких груп вважатимуть за краще “загубитися в натовпі” або побояться висловити нестандартні ідеї.

Ще одним уразливим місцем у роботі комісій та груп є “вплив меншості”. Поняття “вплив меншості” означає вплив нечисленною (порівняно з іншими, тобто з більшістю) групи людей, які дотримуються однакових поглядів. Примус до конформізму іноді виявляється сильнішим за конструктивні думки особи, але надмірний тиск здатний спонукати людину відстоювати свою індивідуальність і свободу. Незважаючи на те, що сила переконання є могутньою зброєю, особа може протистояти їй, якщо публічно висловить свою позицію і запобігатиме неконструктивним закликам.

Експерименти, початок яким поклав у Парижі С.Московічі, виявили такі вирішальні чинники впливу меншості: послідовність, упевненість у собі, перехід представників більшості на бік меншості.

⁶² Панфилова А. Н. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений / А. Н. Панфилова. – СПб. : ИВЭСЭП ; Знание, 2005. – С. 267–278.

Послідовність. Меншість, що послідовно відстоює свою позицію, впливовіша, ніж меншість, що сумнівається. Меншість впливає на групу, оскільки примушує більше заглибитися в проблему. Вплив меншості ефективно реалізується через прямий спосіб переконання, для якого характерним є осмислення інформації. Нерідко нонконформізм узагалі, а послідовний особливо, буває дошкульним і нестерпним для групи. Оточуючі можуть приписати дисидентство людині її психологічним особливостям. Проте більшість під впливом нонконформістів вимушена часто переглядати свої позиції.

Меншість здатна стимулювати творче мислення. Стикнувшись із розбіжностями у своїй групі, люди залучають додаткову інформацію, обдумують її з нових позицій та часто ухвалюють удаліші рішення. Послідовна меншість впливова навіть тоді, коли вона не користується популярністю. Під час дискусії меншість швидко опиняється в центрі уваги, тому має можливість навести значно більше аргументів на захист своєї позиції. В експериментах із вивчення впливу меншості, як і в досліджах із вивчення групової поляризації, здебільшого гору бере та позиція, яка краще аргументована.

Упевненість у собі. Демонструючи свою твердість і силу, меншість здатна підштовхнути більшість до перегляду позиції. Насамперед це стосується ситуацій, у яких дискутуються не факти, а підходи до розуміння фактів. Меншість менш переконлива, якщо обговорюється конкретний факт, наприклад, “з якої країни завозиться основна маса вугілля?”, ніж при обговоренні підходу “з якої країни краще завозити основну масу вугілля?”⁶³.

Перехід представників більшості на бік меншості. Цілескерована меншість руйнує будь-яку ілюзію однаковості. Коли меншість систематично висловлює сумніви щодо правомірності дій більшості, представники останньої починають вільніше висловлювати свої сумніви і можуть приєднатися до меншості. Варто одному члену більшості перейти в “стан” меншості, як у нього відразу ж з’являються послідовники, і далі спостерігається ефект сніжної лавини.

⁶³ Cialdini R. Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka / R. Cialdini. – Gdańsk : Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 1994. – P. 178.

РОЗДІЛ 8
ТИПОЛОГІЯ ПРОГНОЗІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Мета розділу: розкрити особливості типології прогнозів та визначити принципи політичного прогнозування.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до використання технологій аналізу подій, процесів, проблем і завдань управління публічною сферою;
- здатність до побудови моделей прогнозування політичних подій та процесів;

перелік професійних компетентностей:

- системний та ситуативний аналіз, прогнозування перспектив розвитку;
- володіння принципами аналітичної та експертної діяльності;

перелік соціальних компетентностей:

- здатність за допомогою аналізу передбачати наслідки реалізації політико-управлінських рішень;
- здатність до соціально передбачуваної діяльності.

Потреба передбачення майбутніх суспільних подій, процесів та їх наслідків актуалізує необхідність класифікації прогнозів за різними критеріями: залежно від цілей, завдань, об'єктів прогнозування, періоду упередження прогнозу та методів, що використовують для його розробки, тощо.

Найбільш загальним критерієм типології всіх прогнозів є проблемно-цільовий. За цим критерієм розрізняють такі типи прогнозів: пошуковий, нормативний, плановий, програмовий, проектний, організаційний, цільовий тощо.

Пошуковий прогноз – спрямований на визначення всіх потенційних можливостей розвитку явища в майбутньому¹.

Пошуковий прогноз формується методом визначення можливих станів того чи іншого суспільного явища, процесу, події в майбутньому, шляхом екстраполяції тенденцій, що спостерігаються за умовного абстрагування від рішень, здатних видозмінити ці тенден-

¹ Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – С. 542.

ції. Ціль цього типу прогнозів – виявлення та уточнення перспективних проблем, що підлягають вирішенню засобами державного управління.

Нормативний прогноз – це визначення шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта суспільного прогнозування. На відміну від пошукового, нормативний прогноз розробляють на базі задалегідь визначених цілей. Його завдання – визначити шляхи та терміни досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому, які визнано за мету. Мається на увазі прогнозування досягнення бажаних станів на основі задалегідь заданих норм, ідеалів, стимулів, цілей.

Нормативний прогноз – визначення шляхів та строків досягнення можливого стану явища².

Плановий прогноз являє собою збирання пошукової інформації для вибору найкращих нормативів з метою виявлення небажаних альтернатив та їх усунення.

Програмний прогноз повинен сформулювати гіпотезу про ідеології різних факторів, вказати можливі строки для досягнення мети.

Проектний прогноз відповідає на запитання: як це може виглядати. Він допомагає здійснити відбір оптимальних гарантів перспективного прогнозування, на основі яких буде формуватися реальне прогнозування.

Організаційний прогноз застосовується у сфері управління для досягнення конкретної мети та відповідає на запитання: в якому напрямі орієнтувати рішення, щоб досягти мети.

Цільовий прогноз відповідає на запитання: що бажано отримати і чому. Такий прогноз базується на функції оптимальності кінцевого результату.

Існує кілька класифікацій політичних прогнозів, серед яких за періодом:

- оперативні;
- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові (див. табл. 8.1).

² Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – С. 542.

Таблиця 8.1

Типи прогнозів за терміном прогнозування

№ з/п	Тип прогнозу	Термін
1	Оперативний	До одного місяця
2	Короткостроковий	Від одного місяця до одного року
3	Середньостроковий	Від одного року до п'яти
4	Довгостроковий	Більше п'ятнадцяти років ³

Інколи до цього списку додають поточний прогноз (передбачення дійсності, “нульове прогнозування”) та, обов’язково, стратегічне прогнозування, що передбачає довгострокові глобальні тенденції, загальну динаміку, перелік моделей (чи сценаріїв) поведінки, які сприятимуть досягненню прогнозованої (чи бажаної) мети.

Прогнози також класифікуються:

- за відносинами суб’єкта прогнозування та об’єкта прогнозу:
 - передбачення дійсності (“нульове прогнозування”). Метою є прогнозування майбутнього, що не залежить від дій суб’єкта або відбувається за умов їхньої відсутності;
 - передбачення дій. Метою прогнозування є визначення того, що потрібно зробити для досягнення фіксованого результату;
 - передбачення результатів дії. Цей вид прогнозування найбільш близький до проблем планування і містить відповідь на запитання щодо наслідків дій суб’єкта прогнозування для ситуації;
- за типом процесу прогнозування, який здійснюється:
 - унікальний, нетиповий, одиничний. Найскладніший тип прогнозування через різке підвищення кількості ступенів свободи, різних напрямів поведінки об’єкта прогнозування. У цій ситуації не працює закон великих чисел, і кожна флуктуація стає значущою;
 - масовий, типовий.

Необхідність передбачення сучасних викликів, формування шляхів нейтралізації, за потреби, їхніх негативних наслідків вимагає не лише накопичення, систематизації, аналізу чи моніторингу інформації, а й формування науково обґрунтованих прогнозних висновків, які можуть бути ефективними лише за умови їх продукування на ви-

³ Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – С. 542.

сокому методологічному рівні, що й вимагає детальної систематизації існуючих механізмів (функцій, принципів та методів) прогнозування.

Прогнозування виконує чотири основні функції в публічному управлінні:

- передбачення можливих тенденцій розвитку в контексті динаміки та напрямів, у тому числі й загальносвітових трансформацій;
- передбачення варіантів і можливих наслідків прийнятих стратегічних і тактичних рішень;
- коригування, що сприяє своєчасному уточненню або скасуванню рішення, якщо цього вимагатимуть обставини;
- впливу на суспільну думку шляхом оприлюднення інформації та її системного публічного обговорення.

До основних чинників формування науково обґрунтованих прогнозів можна віднести: актуальність, достовірність та оперативність інформації; глибину та об'єктивність її аналізу; оперативність у проведенні й обробці матеріалів; дотримання принципів системного аналізу та прогнозування розвитку політичних процесів.

Системний аналіз – аналіз, в основу якого покладено системний підхід: виділення елементів системи⁴.

Застосування системного аналізу як передумови процесу політичного прогнозування зумовлене, насамперед, практикою дослідження політичних процесів системно. Принципи системного аналізу являють собою вироблені й історично узагальнені вимоги до системного аналізу.

Принципи системного аналізу – основні положення, загальні правила процесу інформаційно-аналітичної діяльності, що вказують напрям та відіграють основні регулятивні ролі цього процесу.

Найважливіші принципи системного аналізу наведено в таблиці.

У процесі формування політичних прогнозів, здебільшого, спочатку здійснюють ситуативний аналіз як аналітичний засіб до-

⁴ Енциклопедичний 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. – Київ : НАДУ, 2010. – С. 39.

Таблиця 8.2

Принципи системного аналізу

№ з/п	Принципи системного аналізу	Характеристика принципів системного аналізу
1	Принцип елементаризму	Система – це сукупність пов'язаних між собою елементарних складових
2	Принцип загального зв'язку	Система виступає як вияв універсальної взаємодії всіх складових
3	Принцип розвитку	Усі системи перебувають у розвитку, проходять етапи виникнення, становлення, зрілості та низхідного розвитку
4	Принцип цілісності	Складові системи об'єднані внутрішньою єдністю
5	Принцип системності	Аналіз взаємопов'язаних об'єктів (подій) здійснювати системно
6	Принцип оптимальності	Оптимальне використання засобів аналізу
7	Принцип формалізації	Представлення системи у вигляді формальних моделей, у тому числі формально-логічних, математичних, кібернетичних та ін.
8	Принцип нормативності	Будь-яка система може бути зрозуміла тільки в тому разі, якщо вона буде порівнюватися з певною нормативною системою (аналіз здійснювати відповідно до чинного нормативно-правового забезпечення)
9	Принцип цілепокладання	Будь-яка система прагне до переважного для неї стану, що виступає метою системи

слідження проблемної ситуації, що передбачає: структурування проблемної ситуації, її генетичний аналіз, визначення змісту діяльності та карти дійових осіб у межах ситуації, побудову критеріїв для її оцінювання, прогнозування розвитку ситуації, виявлення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Ситуативний аналіз – аналіз, який ґрунтується на сукупності прийомів і методів осмислення ситуації, її структури, визначення факторів впливу, тенденцій розвитку тощо⁵.

⁵ Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – С. 40.

Основними складовими процесу ситуативного аналізу є:

– здійснення проблемного структурування, що передбачає виділення комплексу проблем ситуації, їх типології, наслідків, шляхів вирішення;

– визначення характеристик ситуації, її структури, функцій, взаємодії з навколишнім і внутрішнім середовищем; установлення причин, що призвели до виникнення ситуації, і наслідків її розгортання;

– діагностика змісту діяльності в ситуації;

– побудова системи оцінок ситуації, її складових, умов та дійових осіб;

– моделювання та оптимізація, що передбачають побудову кількох альтернативних моделей та їх оптимізацію;

– формування прогнозів щодо ймовірного, потенційного та бажаного майбутнього;

– вироблення рекомендацій щодо поведінки дійових осіб у ситуації;

– розробка програм діяльності в ситуації.

У процесі здійснення ситуативного аналізу бажано дотримуватись алгоритму (див. рис. 8.1).

Ситуативний аналіз є інструментом ситуативного підходу, який разом із системним підходом складає методологічну базу сучасного управління.

Ситуативний політичний аналіз повинен завершуватися виробленням рекомендацій щодо розв'язання проблемної ситуації, діяльності осіб залежно від її прогнозного розвитку⁶.

Метою політичного прогнозування є:

• надати інформацію про те, які конкретні політичні цілі можливі та досяжні для суб'єкта політики;

• з'ясувати, які з цих цілей найбільш повною мірою відповідають інтересам суспільства на цьому етапі його розвитку;

• стати основою для прийняття ефективних рішень за наявності альтернативних політичних завдань, які рівною мірою відповідають інтересам суспільства;

⁶ Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – С. 40.

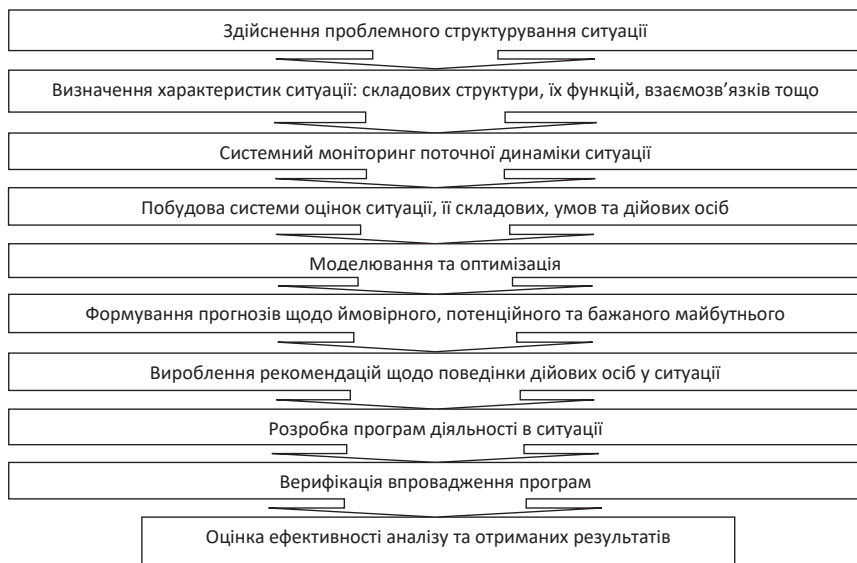


Рис. 8.1. Алгоритм процесу здійснення ситуативного аналізу

- допомогти знайти правильне співвідношення між поточними та довгостроковими завданнями, найближчими й далекими цілями, мінімальними і максимальними вимогами;
- розкрити можливі наслідки політичних рішень, що приймаються сьогодні.

Успішність прогнозування залежить не лише від обсягу та достовірності інформації про прогнозований процес чи об'єкт, фахового здійснення її аналізу з дотриманням принципів проведення, а й від правильності формулювання завдання прогнозування, обґрунтованості вибору методів його розв'язання, наявності необхідних обчислювальних засобів і обчислювального апарату відповідно до вибраного методу.

Тому з метою наукового розуміння сутності процесу формування передбачень тенденцій розвитку політичних подій необхідно дослідити передумови та методичні засади прогнозування.

РОЗДІЛ 9

**МЕТОДИ ПОЛІТИЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ
ТА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ**

Мета розділу: представити теоретичні, методологічні та практичні засади політичного прогнозування й моделювання в системі публічного управління.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до критичного осмислення практичних проблем і завдань у політичній діяльності;
- здатність до виконання функцій і процедур щодо політичного прогнозування та моделювання;

перелік професійних компетентностей:

- розуміння природи та специфіки політичного прогнозування й моделей оцінки політичних ризиків;
- проведення аналізу стану об'єкта управління та прогнозування розвитку його стану за невизначеності умов і вимог;

перелік соціальних компетентностей:

- спроможність вести дискусії та переговори, забезпечувати комунікацію та розв'язання конфліктів у контексті оцінки політичних ризиків;
- здатність до ефективної комунікативної діяльності.

Політичне прогнозування та моделювання, які є основою стратегічного планування, – це обов'язкові умови ефективного функціонування системи публічного управління будь-якої країни, оскільки без наукового передбачення неможливо вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. За словами А.Файоля, “управляти – це передбачати, а передбачати – це вже майже діяти”. Однак при цьому політичне прогнозування не зводиться до спроб передбачити всю картину майбутнього. Прогноз виходить із того, що до явищ майбутнього потрібно підходити з урахуванням набору різних варіантів, а також використовувати різноманітні моделі оцінки політичних ризиків.

На сьогодні існує кілька основних методів, що застосовуються у сфері політичного прогнозування, проте для публічного управління особливу цінність становлять метод експертних оцінок, метод екстраполяції, метод Дельфі, метод аналогії, методи імітаційного моделювання, метод розробки сценаріїв та ін. Крім того, у межах

кожного методу існують десятки способів розробки політичних прогнозів. Відповідно найкращий ефект дає поєднання різних методів.

За ступенем формалізації всі методи можна розділити на інтуїтивні та формалізовані. Інтуїтивне прогнозування застосовується тоді, коли об'єкт прогнозування настільки складний, що врахувати вплив численних факторів практично неможливо. У таких випадках використовують опитування експертів. Отримані індивідуальні та колективні експертні оцінки використовують як кінцеві прогнози або як вихідні дані в комплексних системах прогнозування.

Формалізовані методи політичного прогнозування є ефективними, якщо величина глибини попередження вкладається в межі еволюційного циклу, у іншому випадку перевага віддається інтуїтивним методам.

Залежно від загальних принципів дії інтуїтивні методи прогнозування можна розділити на дві групи: індивідуальні експертні оцінки та колективні експертні оцінки. У групу індивідуальних експертних оцінок включають “метод інтерв'ю”, аналітичні доповідні записки, метод розробки сценаріїв тощо.

Так, сценарії являють собою описове відтворення можливої майбутньої картини світу в цілому в умовах глобалізації або різних сферах соціально-політичного життя тієї або іншої країни, або конкретної сфери діяльності. Підготовка сценарію, як правило, включає опис логічної послідовності подій та процесів з метою визначення альтернатив розвитку, перспектив і можливих варіантів зміни великих та складних соціально-політичних систем, наприклад окремих країн, груп країн, перспектив їхнього соціального розвитку в цілому. Таким чином, сценарій зосереджує увагу на тих причинно-наслідкових зв'язках, які аналітик вважає найбільш важливими, і на пунктах, що вимагають прийняття рішень.

Розробка сценаріїв політичного прогнозування дає змогу створити своєрідний спектр можливих конфліктних ситуацій як основу для завчасного реагування у формі підготовки та планування альтернативних рішень. Такого роду ситуативні описові моделі дають можливість не тільки усвідомити характер варіантів її подальшого розвитку, а й оцінити роль і значення різних факторів, що визначають причини виникнення та напрям розвитку подій.

Метод побудови сценаріїв, завдяки своїй технологічній гнучкості, здатності до зміни в контексті поставлених прогнозно-аналі-

тичних завдань, отримав широке застосування в сучасній політико-управлінській практиці. У цілому можна виділити три основних способи використання цього методу в політичному прогнозуванні:

1) метод сценаріїв як самостійний і центральний для конкретного дослідження метод прогнозування;

2) метод сценаріїв як необхідна процедура в рамках комплексного методу прогнозування;

3) метод сценаріїв як допоміжний метод, що застосовується на розсуд аналітика для вирішення окремих спеціальних завдань прогнозування¹.

Одне з головних завдань цього методу – виявити “ключові чинники”, від яких буде залежати розвиток подій за тим чи іншим сценарієм. Розробивши варіанти всієї стратегії та тактики відповідно до сценаріїв та виконуючи моніторинг “ключових” факторів, аналітик розширює свої можливості швидкого реагування на зміни, які відбуваються. Своєрідною модернізацією цього методу є метод зворотного прогнозування. В рамках цього методу на першому етапі моделювання розглядаються різноманітні варіанти майбутнього з урахуванням стратегічних цілей, переваг та інших чинників. Потім для кожного варіанта розробляються сценарії, спрямовані від майбутнього до нинішнього часу, тобто визначається заключна стадія, яка приводить до бажаного майбутнього тощо. Для кінцевого аналізу залишаються лише реальні сценарії.

Специфіка дослідницьких цілей і особливості конкретної ситуації визначають не тільки тип підсумкового документа – сценарію, а й істотно впливають на вибір методики його створення. Основним фактором, що визначає головні структурні параметри технології написання сценарію, є тип прогнозного завдання. Існує три основних види підсумкового сценарію:

1. “Сценарій-есе”. Характеризується вільним, близьким до публіцистичного стилем, високим ступенем деталізації, свідомою драматизацією ключових моментів викладу, відсутністю структурованості даних. Як правило, сценарій-есе досить великі за обсягом. Головний плюс такого сценарію – високий ступінь наочності форми викладу матеріалу.

¹ Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2008. – С. 189.

2. “Аналітичний сценарій”. Характеризується академічним стилем, наявністю чіткої структури викладу матеріалу, невеликим обсягом. Містить короткий (часом – тезовий) опис проблеми, стисло характеризує основних політичних акторів, максимально чітко демонстрацію розвитку ситуації тощо. Такі сценарії внаслідок їхньої стислості більш зручні для особи, яка приймає рішення.

3. “Формалізований сценарій”. Порівняно з першими двома видами, що включають якісні судження експертів, формалізовані сценарії містять у собі кількісні показники. Вербальний виклад перебігу подій поєднується в них із побудовою графіків, схем, використанням кількісних коефіцієнтів. У найбільш складних варіантах такі сценарії можуть використовувати математичний апарат теорії ймовірності, формальної та математичної логіки, теорії розпізнавання образів, лінійного та нелінійного програмування тощо. Тому деякі аспекти таких сценаріїв можуть бути складні для сприйняття, вимагати спеціальної підготовки та кваліфікації. Водночас такі сценарії можуть нести в собі набагато більше необхідної для ухвалення оптимального рішення інформації, чим аналітичні сценарії або сценарій-есе. Крім того, формалізований сценарій є фактично готовою основою для побудови математичної моделі².

До групи колективних експертних оцінок відносять анкетування, методи “комісій”, “мозкових штурмів” (колективної генерації ідей). Особливим різновидом колективної експертної оцінки є так званий метод Дельфі. Він характеризується трьома особливостями, які відрізняють його від звичайних методів групової взаємодії експертів. До таких особливостей відносять:

- а) анонімність експертів;
- б) незалежність оцінок, даних кожним експертом окремо;
- в) статистичну характеристику групової відповіді.

Метод Дельфі передбачає створення умов, які забезпечують продуктивну роботу експертної комісії. Це досягається анонімністю процедури та можливістю поповнення інформації про предмет експертизи. Поєднання цих факторів багато в чому визначає суть методу. Ще одна особливість – зворотний зв’язок, який дає змогу коригувати свої судження з урахуванням усереднених оцінок та пояснень експертів. Експертиза проводиться не менше чотирьох разів.

² Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2008. – С. 190.

У першому турі експертам повідомляють про мету експертизи та формулюють питання, відповіді на які складають основний її зміст. Питання надаються кожному експерту персонально у вигляді анкети. Якщо питання складні, то треба провести попередню розробку найближчої моделі, щоб правильно зорієнтувати експерта, конкретизувати мету та предмет експертної процедури, показати характер можливих відповідей.

Успіх експертизи сприяє уяві експерта та надає додаткову інформацію про предмет експертизи. Інформація надходить у розпорядження аналітичної групи та забезпечує проведення й обробку результатів експертизи. Аналітична група визначає експертів, висуває “крайні” точки зору, дає можливість сформулювати усереднену думку експертів. У другому турі дельфійської процедури експертам надається усереднена оцінка експертної комісії та обґрунтування експертів. Уся процедура робиться анонімно. Після отримання додаткової інформації експерти коригують свої висновки. Після цього нова інформація передається аналітичній групі.

Третій та четвертий тури не відрізняються від першого. Характерною рисою є зменшення від туру до туру розбіжностей оцінок експертів. У деяких випадках відповідь можна отримати після першого чи другого турів, тоді не потрібно проводити останніх два³.

Політичне прогнозування за методом Дельфі виявляється ефективним і в досягненні низки інших, принципово важливих для виявлення пріоритетів, результатів. Це, у тому числі, пізнавальний ефект, навчання та розширення кругозору експертів-учасників опитування, картування компетенцій, стимулювання широкого обговорення науковою громадськістю різноманітних тенденцій розвитку країни та світу. Однак основним недоліком цього методу є надмірна суб’єктивність оцінок.

Клас формалізованих методів залежно від загальних принципів дії можна розділити на групи системно-структурних методів, асоціативних методів, методів випереджальної інформації, математичного моделювання тощо. До групи системно-структурних методів відносять методи функціонально-ієрархічного моделювання, морфологічного аналізу, метод аналогії. Останній, зокрема, являє собою зіставлення прогнозованого процесу із чимось схожим на ті

³ Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2008. – С. 196–197.

процеси, які вже мали місце в минулому. У практиці дослідницької діяльності цей метод є досить ефективним у тих випадках, коли політичний прогноз будується на основі законів функціонування соціально-політичних систем у звичайних для них умовах.

У прогнозі за аналогією передбачення базується на розвитку відомого об'єкта. При цьому потрібен правильний вибір об'єктів, що порівнюються. Дослідження явища, що прогнозується, доцільно розпочати з оцінювання його теперішнього стану. Мета підходу – виявити систему чинників, що впливають на розвиток явища. Використовуючи цей метод при побудові гіпотез про майбутні події, слід починати не з вивчення тенденцій, притаманних цьому явищу, а розглядати події, які мали явище за аналогічних обставин. Цей метод ґрунтується на досвіді, що є основним джерелом вивчення.

До асоціативних методів передусім відносять історико-логічний аналіз. У групу методів випереджальної інформації включають методи аналізу потоків публікацій (у тому числі контент-аналіз), оцінки значимості подій та ін.

Слід зазначити, що прогностичні дослідження потребують досконалої організації. Для проведення наукового прогнозу необхідно мати дослідницьку групу із 5–15 осіб, яка може працювати від кількох місяців до 2–3 років. Як правило, використовується такий склад дослідницької групи: керівник (генератор ідей), 2–3 помічники з різним складом мислення, розробник-математик, секретар. Групи збільшуються за рахунок помічників, але їх повинно бути небагато. Що стосується експертів, то краще використовувати дослідників із різним досвідом, методологією, характером роботи тощо.

Для ефективного використання методів політичного дослідження, залежно від проблеми, необхідно скласти програму дослідження. Програма прогностичного дослідження – це документ, який складається з теоретичних положень, визначає основні цілі дослідження, методик збирання, обробки та аналізу інформації. Основні функції та особливості програми прогностичного дослідження представлені в табл. 9.1.

Основними нормативними умовами до розробки програми дослідження є:

– спрямованість логічного аналізу на кінцевий результат дослідження та його реалізацію;

Таблиця 9.1

Структура програми прогностичного дослідження⁴

№ з/п	Операція	Мета
1	2	3
1	Збирання попередньої інформації щодо предмета дослідження виходячи з отриманих завдань силами дослідницької групи	
2	Попередня систематизація зібраної інформації	Готується у формі, яка зручна для обговорення, аналізу та синтезу
3	Попереднє обговорення систематизованої інформації “методом комісії” (спільне засідання дослідницької групи та спеціалістів). На цій стадії, крім основних моментів прогнозованої орієнтації, включаються та уточнюються масштаби й особливості досліджуваного об’єкта, коло експертів, принцип вибірки респондентів, список робочих документів	Підготовка документа до стану, що забезпечує подальшу роботу більш широким колом спеціалістів
4	Доведення документа до стану стислого проспекту програми дослідження	Можливе більш чітке формулювання всіх пунктів прогностичної орієнтації, визнання необхідними додаткових пунктів
5	Обговорення макета програми дослідження методом послідовної критики запропонованих у макеті положень, а потім проведення “мозкового штурму”. Для цього потрібно розширити коло експертів (до 10–20 осіб), оскільки більшість буде в становищі пасивних слухачів	Конструювання нових, більш обґрунтованих положень
6	Складання програми дослідження на основі обговорення в повному обсязі	Отримання розгорнутої характеристики усіх пунктів передпрогнозої орієнтації, а також додаткових пунктів
7	Складання стислого критичного огляду існуючих матеріалів за темою	Обґрунтування актуальності та проблематики дослідження

⁴ Бестужев-Лада И. В. Социальное прогнозирование : курс лекций / И. В. Бестужев-Лада, Г. А. Наместникова. – М., 2002. – С. 21.

Закінчення табл. 9.1

1	2	3
8	Розробка додатків до програми	Отримання детально обґрунтованих робочих документів дослідження
9	Обговорення робочих документів та програм дослідження “методом комісії” у два етапи: – обговорення в робочих групах з експертами; – обговорення програми дослідження та уточнених документів	Внесення уточнень на підготовчому етапі
10	Доопрацювання програми дослідження в цілому. Визначення відповідальних за виконання, строків виконання роботи та форми звіту	

– використання досвіду проведених досліджень, інформації, матеріалу, які стосуються проблеми;
– обґрунтування всіх елементів та процедур дослідження;
– гнучкість висновків, які допускають можливість уточнення позицій.

На сьогодні режим проходження політичних процесів, функціонування політичних інститутів, політична діяльність у цілому пов’язані з різноманітними ризиками. Відповідно, моделі оцінки та управління політичними ризиками є необхідним компонентом стратегічного управління в політичній сфері.

Сучасна теорія політичних ризиків була сформована в кінці 50-х років ХХ ст. у зв’язку з подіями на Кубі, коли нове керівництво країни на чолі з Ф.Кастро націоналізувало власність іноземних компаній. У 70-х рр. корпорації починають масово створювати спеціальні відділи з аналізу та оцінки політичних ризиків. Актуалізація інтересу до цієї проблеми збіглася з Іранською революцією 1979 р., коли сукупні втрати міжнародного бізнесу від націоналізації сягнули 1 млрд дол. США. Результатом цього стало створення консалтингових компаній з оцінки політичних ризиків у різних країнах⁵.

⁵ Пожалов А. А. Исследования политического риска: история зарождения, становления и развития / А. А. Пожалов // Вестник Московского университета. Сер. 12. Полит. науки. – 2006. – № 3. – С. 46.

При цьому від самого початку проблематика політичного ризику набула переважно прикладного характеру. По-перше, увага фахівців була зосереджена винятково на вивченні впливу зовнішнього середовища на міжнародні корпорації, у той час як місцеві компанії були виведені за межі дослідження. По-друге, як основний фактор політичного ризику в основному розглядалися ризики державного втручання в діяльність іноземних компаній у країні розміщення інвестицій, насамперед такі їхні прояви, як націоналізація та експропріація власності, запровадження прямих обмежень на функціонування міжнародного бізнесу тощо. Таким чином, можна стверджувати, що практична розробка проблематики політичного ризику суттєво випередила теоретичну⁶. В результаті в теорії політичного ризику до сьогодні відсутня єдина та загальноприйнята система понять, існують суттєві, іноді принципові розходження в розумінні змісту ключових термінів. Передусім це стосується значення терміна “політичний ризик”.

Західні дослідники політичного ризику розглядають його або як дії держави, яка втручається у взаємодію економічних суб'єктів, або як дії не лише національних урядів, але й інших політичних сил як усередині, так і за межами держави – партіями, громадськими організаціями тощо. Проте в цілому більшість дослідників обмежують свої визначення рамками “небажаних наслідків політичних дій”⁷.

Головним завданням дослідження політичних ризиків є необхідність зниження гостроти невизначеності, оцінка ймовірності негативних та позитивних наслідків її розвитку. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах оцінка ризику виступає теоретичною базою для прийняття політико-управлінських рішень, передусім дає змогу оцінити вплив політичних несприятливих факторів на реалізацію соціально-економічних цілей.

Сутність політичного ризику більш повно розкривається через основні елементи:

– можливість відхилення від допустимої політичної мети, заради якої реалізується обрана альтернатива політичного рішення;

⁶ Пожалов А. А. Исследования политического риска: история зарождения, становления и развития / А. А. Пожалов // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. – 2006. – № 3. – С. 54.

⁷ Быченков Д. В. Политический риск: проблемы дефиниции и классификации / Д. В. Быченков // Общественные науки и современность. – 2008. – № 3. – С.123–133.

- імовірність отримання бажаного результату політичної діяльності;
- невпевненість у досягненні поставленої політичної мети;
- можливість настання несприятливих наслідків (матеріальний або фізичний збиток, захворювання, смерть тощо) під час здійснення тих чи інших політичних дій в умовах невизначеності для суб'єкта політичної діяльності, який іде на ризик;
- матеріальні, екологічні, морально-ідеологічні та інші втрати, пов'язані зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи;
- очікування небезпеки, невдачі внаслідок вибору альтернативи та її реалізації⁸.

Серед головних індикаторів політичного ризику необхідно виділити такі:

- рівень громадських демонстрацій;
- стабільність уряду (вірогідність його утримання при владі);
- політичний плюралізм, ступінь етнічних та релігійних протиріч;
- роль примушення при утриманні влади, організованість, вплив ззовні, наслідування, антиконституційні дії і соціальні конфлікти⁹.

Аналіз політичних ризиків може бути двох видів: базовий та повний. Базовий аналіз політичних ризиків – це аналіз ризиків, що проводиться з метою визначення загроз або збитків. У свою чергу, повний аналіз ризиків передбачає визначення цінності ресурсів, оцінку загроз та уразливих місць, а також вибір адекватних контрзаходів.

Аналіз політичних ризиків здійснюється через оцінку ризиків. Вона включає ідентифікацію ризиків, вибір параметрів для їх опису та отримання оцінок за цими параметрами. Критеріями оцінки ризиків можуть стати наслідки для внутрішньополітичного життя країни, зовнішньополітичного курсу, соціально-економічного становища, рівень ризику, витрати на реалізацію, необхідні ресурси тощо¹⁰.

⁸ Віннічук О. В. Політичні ризики в умовах демократичної трансформації суспільства: теоретико-праксеологічний аналіз : монографія / О. В. Віннічук. – Кам'янець-Подільський : ПП Мошак М. І., 2013. – С. 38–39.

⁹ Осокин С. А. Политическая нестабильность как фактор политического прогнозирования и планирования / С. А. Осокин // Вестн. Моск. ун-та. Серия 12. Политические науки. – 2008. – № 3. – С. 98.

¹⁰ Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2008. – С. 200.

Метою якісної оцінки політичного ризику є знаходження шляхів його усунення або встановлення контролю над ним. Етапи якісної оцінки політичних ризиків включають у себе:

- 1) локалізацію ризиків;
- 2) ідентифікацію можливих ризиків;
- 3) опис можливих наслідків реалізації виявлених ризиків і їх оцінка;
- 4) опис вірогідних заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу виявлених ризиків;
- 5) дослідження на якісному рівні можливості управління ризиками;
- 6) диверсифікацію політичного ризику;
- 7) уникнення політичного ризику;
- 8) компенсацію політичного ризику¹¹.

При оцінці рівня політичних ризиків на практиці важливо знати про тенденції щодо їх змін. На сьогодні серед дослідників в оцінках політичних ризиків поєднуються фактори часу та вірогідність небажаних наслідків. Потім ця оцінка в балах коригується на основі даних, які характеризують вірогідність завдання збитків від небажаних подій.

На сьогодні існує кілька основних моделей розрахунку та рейтингування політичних ризиків, які активно використовуються як численними експертними агентствами і консалтинговими фірмами США та Європейського Союзу (зокрема Frost & Sullivan, Business International and Data Resources Inc. тощо), так і урядами різних країн світу, а також різноманітними міжнародними інститутами¹². Основні з них представлені в табл. 9.2.

Слід зазначити, що в основі практично всіх рейтингів перебуває метод Дельфі як система групової та інтерактивної експертної оцінки. При цьому оптимальний шлях оптимізації політичних ризиків полягає в синтезі та інтеграції різноманітних підходів та моделей їх оцінки на основі, по-перше, експертного аналізу, по-друге,

¹¹ Ефременко Д. В. Принятие политических решений в обществе риска: проблемы трансформации различных социальных рисков в политический риск / Д. В. Ефременко // Политическое управление и публичная политика XXI века. – М. : РОССПЭН, 2008. – С. 39.

¹² Быченков Д. В. Методы и прикладные модели анализа и оценки политических рисков / Д. В. Быченков // Вестн. РУДН. Серия: Политология. – 2007. – № 3. – С. 77.

Таблиця 9.2

Моделі оцінки політичних ризиків¹³

Модель	Особливості процедури оцінки політичних ризиків	Періодичність
1	2	3
Модель BEKI (Гарвардська школа бізнесу)	Вибір змінних (ступінь економічного зростання, політична стабільність, інфляція), визначення ваги кожної змінної, обробка показників /метод Дельфі/ з використанням експертної шкали, виведення сумарного індексу (від 0 до 100, мінімальний індекс означає максимальний ризик, і навпаки)	чотири рази на рік
Модель В.Копліна–М.О'Лірі (ICRG)	Вибір 13 політичних та 6 економічних факторів ризику, кожному з яких присвоюється числовий рейтинг (більш висока оцінка показує менший ризик). Рейтинги, які використовуються при оцінці політичних ризиків, засновані на суб'єктивному аналізі доступної інформації. Оцінка сукупного ризику країни базується на двох ключових аспектах – можливості держави платити за свої борги та готовності уряду повертати та обслуговувати державні боргові зобов'язання	дванадцять разів на рік
Business Environment Risk Index (BERI)	18 спеціалістів аналізують інформацію з різних джерел і на її основі готують звіт. З метою отримання рейтингу держави проводять експертні інтерв'ю, в яких до роботи залучені дві різнопрофільні групи експертів з усього світу. Одна експертна група оцінює політичну складову, інша – умови проведення ділових операцій. Модель презентує моніторинг 50 країн, використовуючи 57 різних змінних, які характеризують як політичне середовище, так і економічні умови	чотири рази на рік

¹³ Кривошеїн В. В. Політична ризикологія: епістемологічний статус, предметна сфера, аналітичні інструменти : монографія / В. В. Кривошеїн. – Дніпропетровськ : Інновація, 2009. – С. 196–197; Джус І. В. Политические риски: оценка, анализ и управление / И. В. Джус. – М. : ИМЭМО РАН, 2004. – С. 115, 128, 130, 154; Віннічук О. В. Політичні ризики в умовах демократичної трансформації суспільства: теоретико-праксеологічний аналіз : монографія / О. В. Віннічук. – Кам'янець-Подільський : ПП Мошак М. І., 2013. – С. 94–97.

Продовження табл. 9.2

1	2	3
World Political Risk Forecast (Frost & Sullivan)	Охоплює близько 60 країн і містить як кількісну, так і якісну інформацію. В основі цього підходу лежить теорія груп у політиці та їх динамічної взаємодії, розділи звіту обов'язково містять такі рубрики, як зміна політичного режиму, політичні конфлікти, експропріація та обмеження репатріації капіталу	дванадцять разів на рік
Модель ASPRO-SPAIR	Проектно-орієнтована модель аналізу політичних ризиків компанії Shell. Політичний ризик тут розглядається як можливість отримання контракту під впливом політичних та економічних факторів. Конкретизуючи цей підхід, дослідники визначають ризик порушення умов контракту, який веде до втрати прибутку. Ця модель побудована на факторах ризику та наборі різноманітних дихотомічних індикаторів	залежно від потреби компанії
Модель ЄБРР	Орієнтована на аналіз перехідних процесів у країнах Східної Європи. Щорічний аналітичний огляд ЄБРР присвячений саме процесам політичної та економічної трансформації, а також питанням правової реформи на основі "індикаторів модернізації". Огляд ЄБРР має швидше не прогностичний, а констатуючий характер, даючи оцінку успіхів країни на шляху до "розвитку"	один раз на рік
Political Stability Prospects (Futures Group)	Дані формальних спостережень у сукупності з експертними оцінками, на основі яких розраховуються індекси стабільності (за ступенем імовірності). Модель являє собою синтез суб'єктивних експертних оцінок щодо розвитку політичної ситуації в країні, до яких додаються статистичні економічні показники	залежно від потреби компанії
Political System Stability Index	Включає три групи індексів, які визначаються за допомогою кількох змінних. Соціально-економічний індекс включає такі показники, як рівень ВВП на душу населення, споживання енергетичних ресурсів, етнічна фрагментація. Індекс соціальної конфліктності складається з трьох частин: суспільна нестабільність, внутрішні загрози та примусовий потенціал	залежно від потреби компанії

Закінчення табл. 9.2

1	2	3
	держави. Індекс політичного процесу включає у себе ефективність законодавчої, виконавчої та судової влади, рівень політичної конкуренції, особливості зміни політичної еліти тощо	

різноманітних статистичних даних. Звичайно, що навіть ефективне та оперативне застосування вищезазначених моделей та методів не здатне повністю усунути політичні ризики, однак спроможне суттєво знизити його гостроту та запобігти багатьом негативним наслідкам.

РОЗДІЛ 10
**ІНФОРМАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
ЯК МЕТОД АНАЛІЗУ ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Мета розділу: розкрити зміст інформаційного моделювання як одного з методів дослідження об'єкта публічного управління.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- здатність до аналітичної діяльності;
- здатність до критичного осмислення об'єкта публічного управління;

перелік професійних компетентностей:

- стратегічне управління суб'єктом і об'єктом публічного управління;
- організація системних взаємовідносин між суб'єктами й об'єктами публічного управління;

перелік соціальних компетентностей:

- конструктивне використання соціальної інформації в процесі реалізації публічного управління;
- організація конструктивного діалогу в публічному управлінні через аналіз соціальних процесів;
- здатність до соціально відповідальної діяльності.

Аналіз об'єкта управління. Якість, доцільність, прагматичність вибору методів аналізу об'єкта публічного управління забезпечує його ефективне функціонування.

Методи аналізу – це способи отримання знань про об'єкт, процес, явище через його розділення на частини та вивчення їх особливостей і взаємозв'язків. Серед поширених методів аналізу є метод моделювання.

Традиційно *модель трактується* як спрощене уявлення про реальний об'єкт, процес або явище. Під моделюванням слід розуміти метод дослідження об'єкта шляхом побудови та визначення його моделі, використання суттєвих якостей об'єкта моделювання в пізнанні реальних систем, які недостатньо досліджені. За твердженням, модель може бути як системною, що складається уявно або реалізується матеріально, відображаючи об'єкт дослідження, так і віддзеркаленням визначених характеристик об'єкта методом його дослідження. Модель вважається вдалою, якщо вона демонструє поведінку і структуру, подібні оригіналу, що досліджується, та на

основі її вивчення можна виявити нові його особливості й властивості, що не містяться у вихідному матеріалі¹. На думку вчених, “моделювання – це єдиний на сьогодні систематизований спосіб бачення варіантів майбутнього й визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, що дає змогу об’єктивно їх порівнювати”².

У державному управлінні під моделюванням слід розуміти спосіб дослідження складних явищ і процесів у державному управлінні на основі заміни їх спрощеним об’єктом за умови, що він відтворює суттєві якості, які досліджуються. Науковці зазначають, що цей метод є незамінним для галузі державного управління, оскільки тут існують обмеження для натурних експериментів, особливо коли це стосується людських спільнот³.

Моделювання – це процес створення моделі. Модель – дуже широке поняття, що включає в себе безліч способів представлення досліджуваної реальності. Розрізняють моделі матеріальні (натурні) та ідеальні (абстрактні). Матеріальні моделі ґрунтуються на певному – об’єктивному, що існує незалежно від людської свідомості. Матеріальні моделі ділять на фізичні (наприклад авто- і авіамоделі) й аналогові, засновані на процесах, аналогічних за певними параметрами до тих, що вивчаються (наприклад процеси в електричних ланцюгах виявляються аналогічними багатьом механічним, хімічним, біологічним і навіть соціальним процесам та можуть бути використані для їх моделювання). Кордон між фізичними і аналоговими моделями провести можна дуже приблизно, і така класифікація моделей має умовний характер.

Ще більш складну картину представляють ідеальні моделі, нерозривним чином пов’язані з людським мисленням, уявою, сприйняттям. Серед ідеальних моделей можна виділити інтуїтивні моделі, до яких належать, наприклад, твори мистецтва – живопис, скульптура, література, театр і т. ін., але єдиного підходу до класифікації інших видів ідеальних моделей немає. Іноді ці моделі всі разом відносять до інформаційних. В основі такого підходу лежить розширене тлумачення поняття “інформація”: “інформацією є майже все на світі, а може бути, навіть взагалі все”. Такий підхід є цілком виправ-

¹ Сурмін Ю. П. Моделювання / Ю. П. Сурмін // Енциклопедичний словник з державного управління / за наук. ред. Ю. В. Ковбсюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – С. 451.

² Там само.

³ Там само.

даним, оскільки він переносить інформаційну природу пізнання на суть використовуваних у процесі моделей – при цьому будь-яка модель є інформаційною. Більш продуктивним видається такий підхід до класифікації ідеальних моделей, за якого розрізняють вербальні, математичні, інформаційні моделі.

1. *Вербальні (текстові) моделі.* Ці моделі використовують послідовності пропозицій на формалізованих діалектах природної мови для опису тієї чи іншої галузі дійсності (прикладом такого роду моделей є міліцейський протокол, правила дорожнього руху, справжній підручник).

2. *Математичні моделі* – дуже широкий клас знакових моделей (заснованих на формальних мовах над кінцевими алфавітами), широко використовують ті чи інші математичні методи. Наприклад, можна розглянути математичну модель зірки. Ця модель буде являти собою складну систему рівнянь, що описують фізичні процеси, що відбуваються в надрах зірки. Математичною моделлю іншого типу є, наприклад, математичні співвідношення, що дають змогу розрахувати оптимальний (найкращий з економічної точки зору) план роботи будь-якого підприємства.

3. *Інформаційні моделі* – клас знакових моделей, що описують інформаційні процеси (виникнення, передачу, перетворення і використання інформації) в системах найрізноманітнішої природи.

Моделювання є необхідним елементом, притаманним будь-якій доцільній діяльності людини. Водночас у процесі аналізу різноманітних явищ суспільного буття моделювання останнім часом стає одним із найефективніших методів, який дає змогу найбільш об'єктивно і відносно швидко, а також без зайвих витрат прогнозувати подальший розвиток суспільних процесів. Цей метод набув також доволі широкого використання в сучасних фундаментальних і прикладних наукових дослідженнях. Моделювання стає обов'язковою і неминучою процедурою будь-якої цілеспрямованої управлінської діяльності, яка не тільки пронизує, а й відповідним чином організовує діяльність суб'єктів публічного управління. У загальному вигляді моделювання визначається як форма (чи процес) дослідницької діяльності, спрямованої на побудову, використання й удосконалення моделі (як аналога чи зразка об'єкта), зміст якої полягає в установленні відношень еквівалентності між двома системами, одна з яких реально існуюча, а інша – абстрактна, що уявно відображає реально

існуючу. Ця абстрактна (тобто уявно відображена) система і є моделлю. Що стосується останньої, то в науковому розумінні модель трактується як певний предмет (знак, явище, образ, система, схема, зразок, опис тощо), який перебуває у певній відповідності із дослідницьким об'єктом і здатний заміщувати його в процесі дослідження, надаючи при цьому необхідну інформацію про цей об'єкт. Тобто модель – це матеріальна або ідеальна (сміслова) система, яка створена для пізнання реально існуючого об'єкта, що відображає його суттєві властивості.

Моделювання – це специфічне багатофункціональне дослідження. *Головне завдання моделювання* – відтворити на підставі подібності з існуючим об'єктом інший об'єкт (модель). Модель – це аналог оригінала. Вона повинна мати схожість з оригіналом, але не повторювати його, оскільки при цьому саме моделювання втрачає сенс. Неприпустимо і довільне моделювання; у цьому випадку воно не дає належного уявлення про оригінал моделі і також не виконує своєї функції. Суспільство не може розумно розвиватися, не аналізуючи себе, різні сторони своєї діяльності, не контролюючи себе, не заглядаючи вперед. Але для того щоб цей аналіз був ефективним, він повинен спиратися на точні, об'єктивні дані, тобто необхідна інформаційна база, соціальна інформація. Сукупність проблем, що піддаються кількісному аналізу, може бути формалізована, виражена мовою цифр і оброблена за допомогою математичного моделювання. Але далеко не всі процеси суспільства піддаються кількісному виміру і контролю. Соціальні відносини відрізняються винятковою складністю, у них взаємодіють найрізноманітніші чинники, взаємовплив яких неоднозначний, варіативний; причинно-наслідковий, їх інтенсивність і характер рухливі й невизначені. До того ж слід ураховувати, що державне управління здійснюється людьми, а вчинки, думки, почуття людей не можуть мати числового відображення. Звідси – об'єктивно необхідними стають різні методи аналізу якісного змісту процесів у державному управлінні. А значить, необхідні і різні моделі.

Функціями моделей є:

- проведення порівняльного аналізу оригіналу й моделі;
- поглиблення пізнання діючих систем, об'єктів;
- визначення основних параметрів, шляхів подальшого їх удосконалення;

– виявлення якісних характеристик⁴.

Як уже зазначалося, моделювання трактується як вивчення об'єкта пізнання (оригіналу) шляхом створення та дослідження його копії (моделі), яка замінює оригінал, ті його сторони та властивості, які становлять науковий інтерес. Слід зазначити ще один важливий аспект процесу моделювання, який характерний для всіх видів моделей і процесів моделювання. Моделювання це опосередкований метод наукового дослідження об'єктів шляхом вивчення їх копій, моделей, коли безпосереднє вивчення їх із певних причин неможливе, ускладнене чи недоцільне; застосовуючи абстрагування та узагальнення, ідеалізацію, можна виділити, а потім відтворити і досліджувати саме ті параметри, характеристики чи властивості модельованих об'єктів, які не підлягають безпосередньому пізнанню. Моделювання належить до наукових методів, що застосовуються на всіх рівнях наукового пізнання. Метод моделювання надзвичайно розширює можливості наукового пізнання, оскільки дає змогу наочніше уявляти досліджувані явища, “наближати” їх, усувати шкідливий вплив супровідних, можливо несуттєвих або сторонніх факторів, тобто досліджувати їх у “чистому вигляді”⁵.

Модель, яка є результатом діяльності в процесі моделювання, має відображати найсуттєвіші характеристики об'єкта, явища чи процесу дослідження.

Вивчаючи об'єкти та процеси шляхом моделювання під різними кутами зору, будують різні типи моделей. Отже, один і той самий об'єкт дослідження може мати певну множину моделей. Разом з тим різні за своєю суттю об'єкти можуть вивчатися за допомогою однієї моделі. Моделювання застосовують у випадках, коли: об'єкт дослідження дуже великий або дуже малий; об'єкт дослідження дуже повільний або швидкоплинний; існує ризик руйнування об'єкта під час натурного дослідження; натурні експерименти супроводжуються значними витратами ресурсів; досліджується

⁴ Сурмін Ю. П. Аналітична діяльність у державному управлінні: технологічний аспект / Ю. П. Сурмін // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : Вид-во ДФ УАДУ, 2000. – Вип. 3. – С. 27–48.

⁵ Ралдугін Є. О. Моделювання / Є. О. Ралдугін // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – С. 385–386.

процес або явище, що відбулися в минулому; виникає необхідність прогнозу розвитку об'єкта або процесу, що досліджується; умови задачі не досить чітко визначені. Існує багато різновидів моделювання, зокрема, інформаційне, комп'ютерне, математичне, математико-картографічне, молекулярне, цифрове, аналогове, логічне, статистичне, фізичне, економіко-математичне, імітаційне тощо. У процесі моделювання задіяні три елементи: суб'єкт (дослідник), об'єкт дослідження і модель, що визначає (відображає) відносини суб'єкта і пізнаваного об'єкта⁶.

В умовах всезростаючих обсягів інформації у найрізноманітніших сферах і галузях життєдіяльності суспільства зростає застосування інформаційного моделювання, результатом якого є інформаційна модель конкретного об'єкта.

Інформаційне моделювання ґрунтується на процесі консолідації інформації про конкретний об'єкт аналізу, систематизації, інтерпретації інформації, яка відображає найістотніші властивості та стани об'єкта, його зв'язок із зовнішнім середовищем.

Під консолідованою інформацією слід розуміти одержані з кількох джерел та системно інтегровані різнотипні інформаційні ресурси, які в сукупності наділені ознаками повноти, цілісності, несуперечності та складають адекватну інформаційну модель проблемної сфери з метою її аналізу, опрацювання та ефективного використання в процесах підтримки прийняття рішень⁷.

Інформаційне моделювання дає можливість якісно працювати із сучасними видами інформаційних повідомлень, регулювати інформаційні потоки, ліквідувати інформаційні шуми, інформаційні перевантаження та інформаційні бар'єри⁸. Інформаційне моделювання об'єкта доцільно розглядати як цілеспрямоване збирання,

⁶ Ралдугін Є. О. Моделювання / Є. О. Ралдугін // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – С. 385–386.

⁷ Бондаренко М. Ф. Информационному обществу – профессионалов в области информации (Business Intelligence и Knowledge Management на службе государству) [Электронный ресурс] / М. Ф. Бондаренко, С. И. Маторин, Е. А. Соловьева. – Режим доступа : www.it2b.ru/it2b2.view3.page123.html.

⁸ Романишин Ю. Л. Інформаційне моделювання в органах державної влади / Ю. Л. Романишин // Економіка і держава. – 2012. – № 8. – С. 114.

систематизацію відомих даних про об'єкт з умовою збереження певної міри подібності між моделлю та об'єктом⁹.

Процес моделювання передує таким важливим в аналізі технологіям діагностики та інформаційного прогнозування об'єкта. Інформаційне моделювання здійснюється для отримання нового знання, а базується на системній властивості відображення інформаційного потоку та процесів його формування в інформаційну модель. По суті, інформаційне моделювання – це “конструювання” образу об'єкта на основі аналізу відомої про нього інформації, незалежно від місця її перебування.

Інформаційна модель об'єкта може бути представлена в різних формах:

- *проста лінгвістична модель предметного поля об'єкта* – невпорядкований (частково упорядкований) масив виявлених ключових слів, що достатньо повно відображають стан об'єкта (або знання про нього) у певний період часу;
- *формалізована лінгвістична модель* – масив ключових слів про об'єкт, наведених в однаковій формі на основі формально-логічного і граматичного аналізу;
- *семантична модель предметного поля об'єкта* – результат змістового аналізу і співвідпорядкування інформації, тобто елементів простої або формалізованої лінгвістичної моделі, які розкривають парадигматичні та інші відносини між інформаційними одиницями (повідомленнями, інформаційними ресурсами тощо); така модель може бути оформлена у вигляді класифікації, тезауруса, дескрипторного словника-рубрикатора, карти семантичних зв'язків, які розкривають об'єктивний стан предметної області;
- *прагматична модель предметної області* – фіксація лише тих зв'язків і аспектів розгляду об'єкта, які значимі (або актуальні в даний момент) для певної групи користувачів, відповідають їх інформаційним потребам і конкретним запитам¹⁰.

⁹ Гордукалова Г. Ф. Информационное моделирование как динамичная совокупность интеллектуальных и формализованных технологий [Электронный ресурс] / Г. Ф. Гордукалова. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnoe-modelirovanie-kak-dinamichnaya-sovokupnost-intellektualnyh-i-formalizovannyh-tehnologiy>

¹⁰ Там же.

Особливою вимогою до інформаційної моделі є її динамічність, незамкнутість (відкритість) і можливість своєчасної актуалізації.

У широкому сенсі інформаційне моделювання – багатоплановий метод дослідження, один із шляхів пізнання об'єкта через інформацію про нього. Воно передбачає дослідження реально існуючої інформації, знання про об'єкт інформаційного моделювання, предметів, явищ, соціальних процесів, органічних і неорганічних систем. А це означає, що сфери застосування інформаційного моделювання, по суті, необмежені.

Основними функціями інформаційних моделей є:

- *поглиблення* пізнання діючих систем, об'єктів;
- *визначення* основних параметрів, шляхів подальшого їх удосконалення об'єкта моделювання;
- *проведення* порівняльного аналізу оригіналу і моделі, виявлення якісних характеристик.

Інформаційне моделювання виконує і важливі евристичні функції: виявляє негативні тенденції, визначає позитивні шляхи розв'язання проблем, пропонує альтернативні варіанти.

Умовно можна виділити кілька типів інформаційних моделей: пізнавальні, прогностичні, моделі заданого стану. Однак моделювання складних управлінських проблем поєднує в собі всі типи моделей та їх основні функції: евристичні, прогностичні, прагматичні. Багато залежить від мети і способу моделювання, об'єкта, наявної інформації, володіння методикою консолідації інформації, рівня компетентності того, хто створює інформаційну модель.

У цілому інформаційна модель має відповідати таким вимогам:

- *задовольняти* вимоги повноти, адекватності та еволюційності, вона повинна забезпечувати можливість включення досить широкого діапазону нової інформації про об'єкт моделювання, доповнень, щоб було можливе послідовне наближення до стану моделі, що задовольняє дослідника за точністю відтворення об'єкта управління;
- *відповідати* умовам, що обмежують час вирішення конкретного управлінського завдання, для розв'язання якого і створювалася конкретна модель;
- *орієнтуватися* на реалізацію за допомогою існуючих можливостей, тобто бути дієвою в конкретній управлінській ситуації;

- *забезпечувати* отримання нової корисної інформації про об'єкт моделювання (явище, процес) відповідно до вимог управління;
- *передбачати* можливість перевірки її істинності, повноти відповідності оригіналу об'єкту моделювання.

Інформаційне моделювання в публічному управлінні відіграє важливу роль відповідно до самої природи публічного управління, яке характеризується такими факторами, як:

- *забезпечення* взаємодії інтересів держави та народу;
- *грунтування* на державній владі, підкріплення та забезпечення нею;
- *залучення* суспільства до участі в соціально-економічному та громадському, суспільному і політичному процесах;
- *поширення* на все суспільство і за його межі у сфері проведення міжнародної політики;
- *наділення* державою публічного управління системною якістю;
- *здійснення* в межах панування верховенства права завдяки законодавчо відрегульованому і практично діючому механізму контролю суспільства над усіма органами державної влади та місцевого самоврядування; системний характер публічного управління, який передбачає поєднання функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу і публічні прояви суспільства¹¹.

Різноплановий, широкооб'єктний характер публічного управління потребує консолідації великих масивів інформації для прийняття управлінських рішень у межах повноважень як органів влади, так і громадськості. Інформаційні моделі забезпечать структурування інформації, її конкретні комунікативні потреби.

¹¹ Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державної влади в Україні: теоретичний аспект / Н. Обушна // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – Львів, 2015. – Вип. 44. – С. 58.

**ПРОГНОЗУВАННЯ І МОДЕЛЮВАННЯ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ
В МІЖДИСЦИПЛІНАРНОМУ ПОЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Мета розділу: розкрити сутність та відмінності сучасних підходів до прогнозування і моделювання суспільного розвитку як об'єкта публічного управління від соціального проектування радянської доби.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу розділу:

перелік інтелектуальних компетентностей:

- критичне осмислення теоретико-методологічних засад прогнозування і моделювання суспільного розвитку в публічному управлінні;
- аналіз соціальних тенденцій суспільного розвитку як результату застосування міждисциплінарних підходів у публічному управлінні;

перелік професійних компетентностей:

- виділення “зон найближчого розвитку” суспільства (термін застосований Львом Виготським у контексті онтогенетичного розвитку особистості);
- визначення в межах “зон найближчого розвитку” проблем сталого розвитку;

перелік соціальних компетентностей:

- виділення груп соціальних інтересів за допомогою застосування міждисциплінарних підходів у публічному управлінні;
- застосування поширеного в соціології методу “фокус-груп” – якісних досліджень.

Історичні передумови нових реалій суспільно-гуманітарного знання

Осмислюючи теоретичну спадщину Сучасності, так чи інакше потрапляєш у дослідницький потік, генерований концепцією відомого своїми всеохопними поглядами на сучасні суспільні системи британського соціолога Е.Гідденса¹. Опорною точкою цієї концепції є веберівський **взаємозв'язок Сучасності й Раціональності**, який визначає розуміння нинішнього соціального часу як частини Модерну, істотно відмінну від змісту того, що символізувала “велика французька революція”. Найяскравіше різниця між Сучасністю і Модерном представлена в книзі французького психолога С.Московічі

¹ Giddens, Anthony *Capitalism and Modern Social Theory. An Analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber.* – Cambridge : Cambridge University Press, 1971. – 261 p. (“Капіталізм і сучасна соціальна теорія: аналіз робіт Маркса, Дюркгейма і Макса Вебера”).

“Машина, що творить богів” (1988)². У передмові до її російськомовного видання психолог А. Брушлінський, акцентуючи увагу читача на ключовій ідеї книги, писав, що “психічне частіше, ніж це прийнято вважати, лежить в основі соціального”. Ця думка цілком співзвучна з результатами європейських соціальних досліджень (2002–2016), згідно з якими нині найбільшою цінністю в суспільстві стає сім’я. Зрозуміло, що “звільнення світу від чарів” усесильного суспільного загалу змістило акценти на сім’ю та інші елементи мікросоціуму. Водночас розпад традиційних підвалин “всезагальної” людини і вихід на арену суспільного життя раціональної самодостатньої людини закономірно зумовили потужну динаміку технологічних і соціальних нововведень, що робить досвід і рекомендації старшого покоління малоефективними для сучасної людини. Та, власне, і вибір особи нині здебільшого пов’язаний з альтернативним характером можливостей і необхідністю постійно зважувати, обираючи “правильний”, на думку індивідуума, варіант серед безлічі інших йому доступних. Таке постійне тренування людської рефлексії сприяє прискоренню розкладання особистісних настановлень, успадкованих від часу Модерну. Весь цей складний механізм психосоціальних взаємозв’язків приводить, зрештою, до якісно нового типу – раціональної особистості, її мікросоціуму і суспільства в цілому.

Нова постмодерна епоха, тенденції якої стають дедалі чіткішими і впливовішими, заперечує саму можливість існування мета-теорій.

Постмодерна сучасність орієнтує дослідників на пошук істини шляхом моделювання і прогнозування в рамках міждисциплінарних досліджень³.

Разом з тим притаманний постмодерному часу “агностицизм” змушує нас звертатися сьогодні до відповідної епістемології, що тісно пов’язана з історією науки. У цьому відношенні заслуговує на увагу позиція американського філософа Т. Куна, який у праці “Струк-

² Московичи С. Машина, творящая богов : пер. с фр. / С. Московичи. – М. : Центр психологии и психотерапии, 1988. – С. 7.

³ Проблема моделювання в міждисциплінарних дослідженнях (гл. 1) // Афонін Е. А. Велика розтока (глобальні проблеми сучасності: соціально-історичний аналіз) : [монографія] / Е. А. Афонін, О. М. Бандурка, А. Ю. Мартинов ; Укр. т-во сприяння соц. інноваціям, Відділ інф.-бібл. забезпечення Апарату Верховної Ради України. – Київ : ПАРАПАН, 2002. – 352 с. – (Відкрита дослідницька концепція, вип. № 2).

тура наукових революцій” (1962)⁴ обстоює наявність закономірного характеру розвитку наукового знання. Зокрема, спираючись на циклічну модель розвитку наукових парадигм, він стверджує, що останні переживають як нормальний (усталений) етап свого розвитку, так і етап радикальних змін – наукові революції. Отже, беручи до уваги концепцію циклічного розвитку науки, а також думку щодо кризових явищ у соціальних науках, яка дедалі частіше лунає серед науковців, зазначимо, що ці кризові явища в країнах Заходу та Сходу мають суттєві відмінності. Нерівномірний у цілому характер культурно-історичного розвитку країн і як наслідок – реально існуюча культурна біполярність у світі ускладнюють і самі уявлення про модель розвитку наукового знання.

Відображаючи генетичну природу розвитку науки, Ф.Енгельс наприкінці XIX ст. запропонував у праці “Діалектика природи” таку класифікацію наук: математика, механіка (включно з астрономією), фізика, хімія, біологія, науки про мислення, науки про суспільство. Загалом зазначена класифікація віддзеркалює розвиток фундаментальних та прикладних досліджень насамперед на Заході. Змінивши під час модерну аристотелівську картину світу, новоевропейська людина з притаманним їй “фаустівським”, або “прометейвським” духом поставила собі за мету деміфологізувати живу природу та поставити собі на службу неживу. Тож, починаючи з **другої половини XV ст. спостереження та експеримент стають ефективними практиками наукових досліджень. Водночас людина сприймається в Європі як “модель світу”**, а людський розум визнається спроможним на вдосконалення Всесвіту, створеного Богом. Завдяки цьому **нове світосприйняття легалізує соціальну мотивацію інновацій.**

Натомість китайська духовна традиція все ще протистояла притаманній європейцям Нового часу (Модерну) ідеї лінійного прогресу. Китайці не сприймали технологічні відкриття як процес творення нової “вавилонської вежі”, що виведе людство на рівень співтворчості з Богом. У цьому, на нашу думку, і полягає принципова відмінність наукових традицій Заходу і Сходу.

Протягом XVII–XIX ст. емпіризм та раціоналізм сприяють відкриттям у природничих науках. З’являються логарифмічні таблиці (1614), аналітична геометрія (1637), обчислення нескінченно малих

⁴ Кун Т. Структура научних революцій / Томас Кун ; пер. с англ. И. З. Налетова. – М. : Прогресс, 1977. – 300 с.

величин (1665). Відкриваються закони падіння і маятника (1609), заломлення світла (1618), руху планет (1619), дифузії газів (1662), відхилення світла (1665), гравітації (1666), швидкості світла (1675), хвильової теорії світла (1690), аберації світла (1728), кінетичної теорії газів (1738), статичної електрики (1790). Хімія і біологія: вивчення кровообігу (1618), відкриття сперматозоїдів (1672), солей срібла (1727), систематизація живих істот (1735), відкриття водню (1766), кисню (1771), азоту (1772), винахід штучної соди (1791), цементу (1799).

Слід зазначити, що важливі наукові відкриття стали можливими завдяки використанню таких технічних винаходів, як мікроскоп (1590), телескоп (1610), ртутний барометр (1643), маятниковий годинник (1657), манометр (1663), ртутний термометр (1718), градування термометра (1742), паровий котел (1681), лита сталь (1735), прядильна машина (1738), казенно-зарядна рушниця (1751), залізопрокатне виробництво (1754), парова машина (1769), повітряна куля, наповнена гарячим повітрям (1783), механічний ткацький верстат (1785), гідравлічний прес (1795), літографічна друкарська машина (1796), папероробна машина (1799), токарний верстат (1800), пароплав (1807) тощо.

З цього часу технічна цивілізація стає господарем культури, підпорядковуючи собі науку. Загалом можна сказати, що чим би не займався вчений у ХХ ст., врешті-решт він розробляв черговий варіант зброї. Насамперед це стосується таких відкриттів і винаходів. У фізиці: квантова механіка (1925), хвильова механіка (1926), лічильник Гейгера (1928), відкриття нейтрона (1932), штучної радіоактивності (1934), поділу ядра (1938). У біології: відкриття вітамінів (1911), заснування генетики людини (1912), відкриття карти хромосоми (1919), становлення вчення про людську спадковість (1921), теорії гена (1928) тощо. Те саме можна стверджувати і про народження нанотехнологій, які на межі ХХІ ст. починають використовуватися у генній інженерії, спрямованій на вторгнення інструментального інтелекту до інтимних засад буття. Водночас стає зрозуміло, що швидкість навіть штучних генетичних трансформацій не може конкурувати зі швидкістю саморозвитку електронних систем. У хімії на озброєння людини ставали макромолекулярна хімія (1925), синтез вітаміну С (1934) та нейлону (1938). У техніці – звуковий фільм (1919), гвинтокрилий літак (1922), реактивний двигун

(1930), ламповий передавач (1913), бездротовий трансокеанський телефон (1927), телебачення (1932), випробування першої атомної бомби (1945), перший штучний супутник Землі (1957), перший політ людини в космос (1961), висадка людини на Місяць (1969) тощо.

Отже, лише коротке ознайомлення з історією наукових відкриттів доводить, що природничі дисципліни, які особливо інтенсивно розвивались протягом XV–XX ст., суттєво випередили гуманітарні науки. Про “устрій” ядра ми знаємо значно більше, ніж про устрій соціуму. **Знання про людину і суспільство, починаючи від часів трансформацій “Великої депресії” 1929–34 рр., стають у країнах Заходу найбільшим пріоритетом для подальшого розвитку науки.** Чільне місце в цьому контексті посідають психологія, соціологія, історія.

Водночас нові тенденції розвитку науки у країнах, які зазнали трансформаційних змін на межі XX–XXI ст., свідчать про певну вичерпаність тут потенціалу розвитку фундаментального знання, в тому числі у сфері гуманітарних дисциплін. Однак суттєвих стимулів набувають сьогодні у країнах Сходу і Півдня компаративний аналіз і міждисциплінарний дослідницький синтез. Майже аксіомою стає тут думка: *“все було вже сказано, починаючи з часів античності”*. Таке перебільшення в бік “прикладного синтезу”, напевно, має підстави. Проте в міру того, як набуває обсягів і сили прикладне знання, зростає суспільна потреба в теоретичному осмисленні таких здобутків. Це особливо помітно сьогодні в країнах пан’європейського ареалу, що мають неабиякі (на нашу думку, такі, що наближаються до гранично можливих для сучасної культури Заходу і Півночі) здобутки.

Нинішню наукову кризу в країнах Сходу і Півдня варто розглядати як таку, що трансформує колишню фундаментальну науку в бік вузькоспеціалізованих прикладних досліджень, які потребують посилення міждисциплінарного зв’язку та компаративістики.

Підкреслимо, що неоднозначні за змістом і спрямованістю сучасні тенденції розвитку науки найбільш рельєфно виявляють себе у гуманітарній сфері. Цьому є пояснення: у перехідні моменти розвитку складних соціальних систем, якими є людина, суспільство чи людство змінюється не лише зовнішній (матеріальний) аспект соціальної реальності, а й внутрішній (психічний) світ людини, її поведінкові стереотипи, ціннісні орієнтири та соціальні норми.

Врешті-решт, на зміну “емоційно-чуттєвому психотипу” дослідника, який з успіхом вирішував фундаментальні завдання науки, приходять учений зі здібностями і стереотипами раціонального мислення, наслідком якого, власне, стають кардинальні зміни, що їх зазнають сучасні соціальні й гуманітарні науки.

Таким чином, цілком адекватною часу і характеру сучасних кризових явищ є, на нашу думку, більш диференційована (ніж у Т.Куна) циклічна модель розвитку науки, що її складають відповідно чотири структурних елементи: два соціально внормованих (сталих) періоди – “інволюція” й “еволюція” та два перехідних (кризових) – “кoeволюція” й “революція”.

Під час унормованого інволюційного розвитку науки, що йому передують бурхливі смуги революційних відкриттів, фактично складаються основи фундаментальних теорій, які тяжіють бути класифікованими в рамках єдиної метатеорії (як це було, наприклад, з теорією історичного матеріалізму). На основі цілісної картини світу від покоління до покоління такі суспільні інститути, як школа (середня і вища) та наука (фундаментальна і прикладна) формують відповідну суспільну свідомість. Характерними ознаками цього періоду є фундаментальність (універсальність) наукових знань та енциклопедизм (політехнізм) системи наук, що їх опановують суспільство і громадяни. Під час інволюції наука мало пов’язана з практикою, і цей розрив дедалі стає істотним.

Коеволюційний кризовий стан настає внаслідок граничного накопичення критичної маси аномальних фактів, які вже “не вписуються” в рамки існуючих наукових парадигм і не можуть бути пояснені колись єдиною метатеорією. Отже, виникає нагальна потреба “уточнення” основ фундаментальної науки, а точніше – її трансформації в бік дзеркального антиподу – прикладної науки.

Власне еволюційний етап сталого розвитку наукового знання пов’язаний із певним запереченням фундаментального знання накопиченою масою аномальних фактів і розвитком прикладної науки, покликаної задовольнити практичні потреби суспільного життя. За цих умов диференціюється фундаментальна наука, інтенсифікується її розвиток, набуває життєвих стимулів вузька наукова спеціалізація й експериментальний метод, актуалізуються міждисциплінарна наукова практика і компаративні дослідження. Набирає сили процес накопичення величезного експериментального матеріалу, що потре-

бує релевантного концептуального осмислення. Отже, висуваються нові гіпотези, які торують шлях до нових парадигм. На цьому етапі в міждисциплінарних дослідженнях панує, кажучи словами австрійця П.Фейерабенда, “методологічний анархізм”. Погоджуючись із Т.Куном, цей процес створення нової парадигми ми так само називаємо етапом “наукової революції”, який, з одного боку, підводить ризику під цілим циклом розвитку наукового знання, а з другого – започатковує новий цикл генезису наукових теорій.

Під парадигмою розуміють визнані всіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають науковому співтовариству модель постановки проблем і їх рішень⁵.

Починаючи від 1990-х р. усе ще актуальною є криза догматично-ортодоксальної марксистської парадигми, що стимулює жваву дискусію навколо проблем становлення нових методологічних підходів. Особливість такого дискурсу полягає в тому, що він розгортається в контексті нових теоретизувань, що їм властиві риси постмодерну. Водночас настання епохи “після сучасності”, у свою чергу, стимулює кризові явища в гуманітарних науках, які тепер розвиваються під впливом наростаючого духу скептицизму.

Це, з одного боку, інтенсифікує подальший процес диференціації наукових дисциплін, спеціалізації їхніх предметних полів та кола завдань, що їх вони покликані вирішувати. З другого боку, формування замкнених на себе “вузькоспеціальних” наукових дисциплін обмежує можливості для ефективного використання їх досягнень. Складається парадоксальна ситуація, коли ми все більше знаємо про проблемне поле, яке дедалі зменшується, однак втрачаємо при цьому загальну концептуальну перспективу. Тому особливо на часі об’єктивна потреба не лише перманентного аналізу, а й певного концептуального синтезу.

У цілому для наукового співтовариства кінець другого і початок третього тисячоліть, формальне започаткування нової суспільно-історичної епохи, а головне – якісне оновлення світового соціуму (людства) і національно-державних утворень стимулюють імперативну потребу оновлення парадигми соціогуманітарного знання. Мається на увазі парадигма, що адекватно ширить у сучасному су-

⁵ Кун Т. Структура научных революций / Томас Кун ; пер. с англ. И. З. Налетова. – М. : Прогресс, 1977. – С. 69–78.

спільстві ідеї гуманістичної “соціальної інженерії” та циклічного розвитку. Створення відповідної релевантної моделі відкриває нові обрії для синтетичних міждисциплінарних досліджень.

Прогнозування суспільно-політичного процесу

Про роль прогнозу в суспільно-політичній діяльності дуже влучно висловився У.Черчилль, державний діяч Великої Британії, лауреат Нобелівської премії з літератури, отриманої за власні мемуари. Йому, зокрема, приписують думку про те, що “політик мусить передбачати те, що відбудеться через рік, через п’ять, десять років. А після того, як його прогноз не сповниться, він має дати логічну відповідь, чому сталося не так, як гадалось”⁶.

Прогноз – ймовірнісне науково обґрунтоване судження про перспективи можливого стану того чи іншого явища в майбутньому і (або) про альтернативні шляхи і терміни його здійснення.

Прогнозування – процес розробки прогнозів.

Натомість практика прогнозування і втілення соціальних прогнозів, притаманні модерному часу, що минає, і постмодерній сучасності суттєво різняться.

Минуле в історії соціальної інженерії започаткувало парадигму історичного матеріалізму, пафос якого був **спрямований на побудову ідеального суспільства** на землі. Водночас це “прометеївське” завдання породило багато трагічних сторінок в історії ХХ ст. Після того, як понад 70 років соціально-інженерного експерименту зі створення людини комуністичної формації зазнали краху в СРСР, чари глобального комуністичного проекту ослабли. А разом з ними була втрачена і довіра до ефективності масштабних соціально-інженерних проектів узагалі.

Підкреслимо також, що характерний для модерної епохи **пошуковий прогноз** реалізовувався за умов принципово незмінних соціальних тенденцій.

Базовим началом нових – постмодерних основ соціальних інженерних проектів стає соціокультурний підхід, тісно пов’язан-

⁶ Афонін Е. А. Соціально-історичне прогнозування суспільного розвитку // Афонін Е. А. Соціальні цикли: історико-соціологічний підхід / Е. А. Афонін, О. М. Бандурка, А. Ю. Мартинов ; Укр. т-во сприяння соціальним інноваціям, Укр. технолог. академія. – Харків : Вид-во “Титул”, 2008. – 504 с. – (Відкрита дослідницька концепція; Вип. 5).

ний із прикладною соціологією та соціальною психологією. Нові соціальні технології, як правило, не ставлять собі за мету досягнення глобальних завдань, а займаються вирішенням практичних соціальних проблем, пов'язаних, наприклад, з оптимальною організацією праці, створенням алгоритму розв'язання конфліктів у малих та середніх групах тощо. Відповідне **соціальне прогнозування постмодерного розвитку здійснюється з метою вироблення рекомендацій щодо оптимального впливу на прогнозоване суспільне явище.**

Характерний для сучасної (постмодерної) доби **нормативний прогноз**, як правило, пов'язується з аналізом динаміки змін бажаного стану суспільного явища чи процесу. При цьому різноманітні соціальні інтереси, що з ними стикається сучасне – постмодерне – суспільство, продукують аж до протилежного уявлення щодо зазначеного майбутнього.

Однак у випадку гострого соціально-політичного протистояння, характерного перехідній добі суспільного розвитку, “крайні” уявлення не стільки сходяться в компромісному варіанті взаємних поступок, скільки взаємно нейтралізуються за сценарієм “три з нульовою сумою”, коли перемога однієї сторони є поразкою для опонентів. Тому особливої ваги набуває сьогодні спроможність бачити та активно формувати різні варіанти розвитку подій. Це, на нашу думку, є важливою ознакою нової соціальної інженерії.

Класична (модерна) прогностика переважно відслідковувала рух до ідеальної моделі за умов незмінності усталених соціальних тенденцій, нова ж – посткласична (постмодерна) технологія прогнозування покликана передбачати можливі альтернативи.

Сучасна соціальна прогностика втілює себе в широкому предметному полі завдань соціальної інженерії, суть яких реалізується через сукупність підходів прикладних соціальних наук, орієнтованих на цілеспрямовану інституційну зміну організаційних структур, що визначають людську поведінку та забезпечують функції соціального контролю. При цьому реалістичність постановки завдань певного соціально-інженерного проекту та забезпечення соціальних механізмів його реалізації значною мірою залежать від плідності творчого діалогу між прикладними та теоретичними аспектами соціальних наук.

Прогноз ґрунтується на таких принципах:

1. **Принцип альтернативності** зумовлений тим, що перебіг соціальних процесів навіть у рамках усталених суспільно-політичних систем і суспільних відносин має складний, нелінійний характер. Наступ тих чи інших ситуацій не може бути передбачений з абсолютною точністю. Завжди є спектр альтернативних майбутніх станів суспільства і його інститутів. Установлення діапазону таких альтернатив і визначення ймовірності їх здійснення складають у загальному вигляді завдання соціального прогнозування.

2. **Принцип системності** обумовлений багатомірністю, різномірністю соціальних структур (гетерогенністю) і системністю самої політики. Політичні процеси тісно переплетені з іншими суспільними процесами: економічними, соціальними, культурними. Це зумовлює необхідність враховувати їх взаємозв'язок із широким комплексом передумов і факторів їх розвитку і змін. Особливої ваги – системоутворюючого сенсу – для суспільного розвитку набувають сьогодні психосоціальні фактори.

3. **Принцип верифікації** (можливості щодо перевірки) спрямований на визначення достовірності прогнозу, що розробляється.

До основних методів політичного прогнозування відносять: статистичний аналіз, побудову динамічних рядів із подальшою екстраполяцією (уявним продовженням у майбутнє тих чи інших дійсних політичних процесів), метод експертних оцінок, метод побудови сценаріїв.

Але найпоширенішим із методів політичного прогнозування в сучасному – постмодерному – суспільстві стає метод моделювання, який дає змогу найбільш об'єктивно, швидко і без значних витрат спрогнозувати подальший розвиток соціально-політичних процесів. У рамках цього методу знання про майбутній стан політичних процесів отримуються шляхом створення умовного образу об'єкта, що його можна втілити в математичну формулу, графік, схему. Сенс же політичного моделювання полягає в імітації структури прогнозованого процесу. Використання ЕОМ дає можливість щодо узагальнення й аналізу величезних масивів інформації, що робить прогноз більш достовірним.

У техніці передбачення можливого розвитку соціальних процесів велику роль відіграє здатність дослідника врахувати і використовувати дійсні факти. Багато що залежить також від різноманіт-

тя і повноти джерел отримання такої інформації, спроможності щодо її систематизації⁷.

Емпіричною основою соціального прогнозування стають різні види статистичної інформації, матеріали ЗМІ, дані соціологічних досліджень і опитувань громадської думки, дані розвідок інших суспільно-гуманітарних наук (філософії, політології, історії, економіки, демографії, соціальної психології тощо) – усе, що несе в собі інформацію про фактори, що впливають на розвиток суспільства.

*Сутність та етапи політичного моделювання*⁸

Моделювання – дослідження певного явища, процесу або системи шляхом побудови та дослідження їх моделей, а також використання моделей для визначення або уточнення характеристик та раціоналізації засобів побудови нових об'єктів. Будь-який метод наукового дослідження базується на суті, на ідеї моделювання.

Модель є образом об'єкта чи структури, поясненням чи описом системи, процесу або низки пов'язаних між собою подій; спрощеною картиною реального світу, що їй притаманні не всі, а лише деякі її властивості; множинністю взаємопов'язаних уявлень про світ.

Моделі – це розумно-корисне наближення до реальної дійсності. Залежно від способу побудови моделей розрізняють моделі:

- **аналогові**, що побудовані за принципом зовнішньої подібності з об'єктом;
- **імітаційні**, що віддзеркалюють (імітують) властивості або сутність об'єкта;
- **символічні**, що відображають символічну картину об'єкта.

У разі відображення політичної реальності чи соціально-політичних процесів загальнонаукові підходи до моделювання потребують деяких уточнень. Моделювання в політиці означає опис політичних процесів за допомогою обмеженої кількості значущих, вагомих факторів. Обмеження кількості факторів відбувається за рахунок

⁷ Афонін Е. А. Інтерактивне навчання: науково-інформаційні ресурси та технології : навч. посіб. для магістрів спеціальності 074 “Публічне управління та адміністрування” / Е. А. Афонін, Г. А. Борщ, Я. О. Чепуренко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т держ. упр. та місц. самоврядування, кафедра політ. аналітики та прогнозування, кафедра регіон. упр., місц. самоврядування та упр. містом. – Київ, 2016.

⁸ Горбатенко В. П. Політичне прогнозування : навч. посіб. / В. П. Горбатенко, І. О. Бутовська. – Київ : МАУП, 2005. – 152 с.

абстрагування від тих, впливом яких на процес за певних обставин можна знехтувати. При цьому моделювання забезпечує отримання досвіду, дає змогу:

- припускаючись помилок, виправляти їх, уникаючи матеріальних і моральних втрат;
- здійснювати перевірку запропонованих модифікацій систем та процесів;
- вивчати організацію і структуру систем у динаміці аж до втілення їх у життя;
- відтворювати події минулого, сьогодення і можливого майбутнього та перевіряти дію сил у тих процесах, які складно відтворити в реальних умовах або які взагалі відтворити неможливо.

Моделювання політичних та соціально-політичних процесів передбачає певний алгоритм або послідовність дій, як, наприклад, алгоритм, запропонований американським дослідником Ф.Шродтом⁹:

1. **Відбір спостережень за процесом**, який потрібно змоделювати. У контексті цього кроку формулюється проблема чи приймається рішення, що слід брати до уваги, а чим можна знехтувати.

Це дуже важливий крок, адже моделювання зазвичай передбачає менше число змінних, ніж потрібно для перевірки гіпотези. Остання оперує простими процесами (наприклад лінійною регресією), що належать до великого числа змінних, тоді як у моделях використовуються складні процеси, що належать до малого числа змінних.

2. **Побудова неформальної моделі**, пов'язаної з набором інструментів, здатних пояснити відібрані нами спостереження, які визначені недостатньо строго і потребують перевірки точності їх логічного взаємозв'язку.

На цій стадії більшість розробників моделей розглядають цілу низку наборів неформальних припущень, здатних пояснити одні й ті ж самі дані; тим самим вони розглядають кілька потенційних моделей і намагаються вирішити, яка з них найкраще відображає досліджувану проблему. Інакше кажучи, розробник моделі намагається знайти різні способи встановлення логічної відповідності між моделлю і реальним світом. Це критичний момент у процесі моделю-

⁹ Яковлев И. Г. Информационно-аналитические технологии и политическое консультирование / И. Г. Яковлев // Полис. – 1998. – № 2. – С. 122–134.

вання, особливо якщо в основі моделі лежить заздалегідь непереконлива теорія, яку не врятує жодна кількість витончених математичних прийомів.

3. Пошук формальної моделі, яка б найбільш адекватно підходила спостереженням дослідника. Формальна модель відрізняється від неформальної тим, що всі допущення в ній сформульовані в математичній формі. Існуючі моделі насправді являють собою цілком конкретні набори прийомів, і, оскільки вони вже кимось вивчалися, можливі висновки з їх вихідних посилянь уже відомі, що додасть певний напрям і подальшим розробкам.

Замість того щоб мати справу з довільним набором неформальних припущень, досвідчений розробник прагнутиме міркувати в термінах “гра з нульовою сумою”, “дилема ув’язненого” та інших добре відпрацьованих моделях.

4. Математична обробка формальної моделі. Ця стадія є вирішальною у математичному моделюванні, оскільки саме тут застосовується весь арсенал математичних методів – логічних, алгебраїчних, геометричних, диференціальних, імовірнісних, комп’ютерних – для формального встановлення нетривіальних наслідків із вихідних припущень моделі.

На стадії математичної обробки ми зазвичай – незалежно від суті завдання – маємо справу з чистими абстракціями і використовуємо однакові математичні засоби, чи йдеться про гонку озброєнь або “цінові війни”. Цей етап являє собою дедуктивне ядро моделювання, що полягає в пошуку нетривіальних і непередбачених висновків із правдоподібних припущень.

Основні завдання моделювання

1. Формалізація усталених якісних уявлень про суспільні явища: структуру суспільної системи, типологію особистості, соціальні норми тощо, тобто все, що може бути описано формалізованою мовою. Процес формалізації дає змогу уточнити чи виявити зайві розпливчасті поняття, створює основу для подальшого поглиблення змістового дослідження суспільства.

2. Математичний опис певних соціальних або політичних об’єктів разом з одночасною розробкою відповідної змістової частини теорії.

Самі по собі соціально-політичні процеси дуже складні. Це пов’язано з великою кількістю суб’єктів і завдань, які ці суб’єкти

ставлять перед собою для досягнення своєї мети, складання структури цінностей та ін. Тому перед дослідником постає складаний комплекс взаємодії організованої множини елементів, кожному з яких притаманні особливі цільові функції.

Отже, головним завданням тут стає узгодження критеріїв оптимальності завдання. Цей процес ускладнюється тим, що основний об'єкт має ієрархічну структуру і цільові функції його підсистеми виявляються залежними від параметрів самої системи. Зазначені проблеми розглядає теорія оптимального планування.

У контексті аналізу соціально-політичних процесів оптимальний підхід характеризується так:

1) у соціальному і в політичному процесі всі змінні, що характеризують досліджуваний процес, слід розподілити на дві групи: некеровані та керовані. Некеровані змінні – це ті, які практично не піддаються державному регулюванню (наприклад деякі міграційні процеси);

2) оптимальний підхід завжди пов'язаний із виявленням обмежувальних умов, що в них відбувається досліджуваний процес. Керовані та некеровані змінні певним чином є обмеженими у своїй сфері існування;

3) використання оптимального підходу передбачає наявність мети, якої ВІН прагне досягти, тобто наявність цільової функції.

Основні типи моделей. Розрізняють такі типи моделей:

- **статичні та динамічні;**
- **макромоделі** (з великою кількістю параметрів, що описують складні сутності суспільних явищ) та **мікромоделі** (що докладно характеризують окремий об'єкт);
- **моделі одного рівня збільшення.**

При дослідженні цих моделей слід дотримуватись певної ізольованості. Проте така передумова можлива лише до певного моменту. Адже соціальна реальність утворює систему взаємодіючих процесів, а тому її пізнання має бути спрямоване на більш-менш одночасне виявлення всіх взаємопов'язаних сторін. Це на практиці відтворити досить складно. Звідси таким необхідним стає опис як статичних, так і динамічних соціальних об'єктів із різною кількістю параметрів, що в остаточному підсумку дасть змогу спрогнозувати і скеровувати поведінку мікроструктур і суспільства в цілому.

Моделі вибудовуються двома шляхами: “знизу” – через певну низку емпіричних узагальнень, що стосуються вузького кола даних, та “згори”, – коли теоретичні побудови співвідносяться з емпіричними вихідними. Інакше кажучи, перший шлях – індуктивний, а другий – дедуктивний.

У соціальному моделюванні застосовуються також трендові та імітаційні типи моделей.

Трендові моделі. Цей тип моделей доволі поширений у прогнозуванні різних соціальних процесів. Як правило, трендові моделі будуються у вигляді математичних функцій і не можуть бути застосовані для виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Основна мета їх застосування – визначення тенденції досліджуваного процесу і прогнозування його розвитку в майбутнє. Головна передумова застосування трендових моделей – незмінність тенденції розвитку процесу, закладеної в його динаміці. Зміна динаміки розвитку процесу завжди зумовлена дією певної системи соціальних та економічних факторів, але саме ці фактори ніяк не фіксуються в трендовій моделі.

Здебільшого трендові моделі будуються на підставі офіційної інформації, що міститься в довідниках, документах різних організацій. Основні галузі їх застосування в соціології: дослідження тенденцій соціально-демографічних процесів, аналіз соціальних наслідків науково-технічного прогресу, динаміка культурних і матеріальних потреб тощо. Особливо широко застосовуються трендові моделі в глобальному моделюванні для дослідження розвитку соціальних процесів у межах окремих країн, регіонів і в загальносвітовому масштабі.

Імітаційні моделі. Як і трендові, відображають розвиток досліджуваних процесів у часі. Крім годин, у них ураховується чимало інших факторів, а також структура і функції певної системи, що зумовлюють досліджувані явища. Імітаційна модель відображає взаємодію між різними факторами та об'єктами, пов'язаними з досліджуваним процесом. Предметом імітаційного моделювання може бути взаємодія людей у малих групах, взаємодія соціально-економічних факторів, що впливають на розвиток країн та регіонів, взаємодія сторін-учасниць якогось конфлікту, взаємодія учасників процесу прийняття колективного рішення тощо.

Зазвичай імітаційна модель подається графічно у вигляді блок-схем, що відображають структуру взаємозв'язку її елементів, а

також у вигляді рівнянь, що описують відносини між вказаними одиницями і реалізуються за допомогою електронно-обчислювальних програм. Імітаційне моделювання дає змогу розв'язати проблеми експерименту в соціологічному дослідженні, оскільки є можливість “програвати” різноманітні варіанти розвитку процесу, прогнозувати його перебіг за різних запрограмованих умов.

Штучний інтелект. Останнім часом у сфері політичного аналізу застосовуються прагматичні підходи, засновані на використанні експертних систем – комп'ютерних програм для спеціалізованих професійних предметних галузей. Такі підходи узагальнено в понятті “штучний інтелект”. Центральним завданням при створенні подібних систем є виявлення та відтворення знань у відповідних сферах людської життєдіяльності.

Яскравим прикладом побудови моделі штучного інтелекту є вітчизняна розробка М.Каца під назвою ІМІБС¹⁰ – Інтелектуальна методологія вивчення великих систем, яка спроможна виявляти ззовні приховані (нетривіальні) внутрішні взаємозв'язки в системі. Ця методологія пройшла багаторічну (понад 30 років) перевірку при вирішенні безлічі різних науково-дослідних і практичних завдань. За допомогою ІМІБС вирішена основна задача кібернетики – побудова емпіричної моделі “чорного” ящика за експериментальними даними при практично будь-якій кількості входних параметрів і вихідних показників. Як “чорний” ящик може бути представлена будь-яка досліджувана система (об'єкт, процес, явище).

Івент-аналіз. Цей метод є досить поширеним у моделюванні політичних процесів. Іноді його взагалі називають методом аналізу даних певної події. Івент-аналіз спрямований на оброблення публічної інформації про те, хто говорить і що говорить, стосовно кого і коли. Систематизація та оброблення відповідних даних здійснюються за такими ознаками:

- 1) суб'єкт-ініціатор (хто);
- 2) сюжет (що);
- 3) суб'єкт-мішень (стосовно кого);
- 4) дата події (коли).

¹⁰ Кац М. Д. Новый метод решения задач идентификации, диагностики, прогноза и оптимизации сложных систем / М. Д. Кац // Прикладные информационные технологии. – 2011. – № 3/12 (51). – С. 17–28.

Систематизовані таким чином події зводяться в матричні таблиці, ранжуються та вимірюються за допомогою комп'ютерних технологій. Ефективність цього методу передбачає наявність великої бази даних. Науково-прикладні проекти, які використовують івент-аналіз, різняться за типом досліджуваної поведінки, кількістю політичних діячів, які розглядаються, часовими параметрами, кількістю використаних джерел тощо.

ВИСНОВКИ ДО ЧАСТИНИ II

Сучасний стан політичного прогнозування в українському суспільстві, попри його актуальність, поки що залишається незадовільним. Відсутність інтелектуальної конкуренції серед політичної та управлінської еліт призводить до системних криз у суспільстві, які пов'язані як із відсутністю відповідальності владних структур перед суспільством, так і з небажанням бізнесових структур, які прийшли в політику, використовувати політичне прогнозування у своїй практичній діяльності.

Державні діячі повинні враховувати, що, закликаючи суспільство до корінних змін у суспільно-політичному житті, саме вони повинні чітко уявляти модель майбутнього суспільства, яка має передусім врахувати людський фактор, забезпечити суспільство соціальними та правовими гарантіями, на основі яких потрібно забезпечити прагнення громадян до конструктивних змін.

При цьому наступ у сучасних суспільних умовах на філософські засади системного мислення та панування масової культури призвели до того, що довіра до соціально-інженерних проєктів серед простих громадян занепадає. Водночас інтерес до зазначених проєктів з боку різних груп владно-управлінської еліти, навпаки, зростає. З одного боку, це пов'язано з диференціацією в нових – постмодерних – суспільно-історичних умовах психосоціальних властивостей суспільства і його владно-управлінської еліти¹, а з другого – процес глобалізації по-новому ставить питання реалізації соціально-інженерних проєктів у всесвітньому масштабі.

У цьому сенсі знання нової соціальної інженерії дійсно стануть технологічною силою, але це не означає, що зазначену силу використовуватимуть, спираючись на знання та точний прогноз. Тому, аби не знищити наш світ власними руками, світова громадськість мусить навчитись головному соціально-інженерному завданню – керувати сучасним станом з урахуванням можливих потреб майбутнього.

¹ Афонін Е. А. Посилення модернізаційного потенціалу представників державно-управлінської еліти / Е. А. Афонін, О. М. Балакірева // Соціокультурний вимір модернізації економіки України (2-й етап: складові та механізми впливу на соціокультурні чинники економічної модернізації) : звіт про наук.-дослід. роботу / Ін-т економіки і прогнозування НАН України. Відділ моніторингу дослідж. соц.-екон. трансформацій; кер. О. М. Балакірева. – Київ, 2015. – С. 112–114.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

1. У чому полягає специфіка прогнозування в публічному управлінні?
2. Що являє собою принцип альтернативності прогнозу?
3. У чому полягає головна різниця між “нормативним” та “пошуковим” прогнозуванням?
4. Які існують основні вимоги до результатів прогнозу, у чому полягає їхня специфіка?
5. Проаналізуйте головні відмінності між внутрішньополітичним та зовнішньополітичним прогнозуванням.
6. У чому полягає специфіка моделювання в суспільно-політичній сфері?
7. Яким чином впливають на прийняття управлінських рішень робота експертів у сучасному українському політичному середовищі?
8. Які з основних методик, що застосовуються у процесі розробки політичного сценарію, краще використовувати при прийнятті управлінських рішень?
9. Чи є корисним, на вашу думку, використання “штучного інтелекту” в процесі дослідження суспільно-політичних явищ?
10. Яким чином може вплинути застосування політичного прогнозу на ефективність роботи управлінських структур?
11. Проаналізуйте основні функції програми прогностичного дослідження.
12. Визначте основні особливості оцінки політичних ризиків.

**ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ
(ЕСЕ, РЕФЕРАТ, СТАТТЯ, ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ПРАКТИЧНЕ
ЗАВДАННЯ ТОЩО)**

1. Вплив політичної та соціально-економічної сфер життя суспільства на методологію прогнозування.
2. Принцип “відкритості майбутнього” та його зв’язок із сценарною методологією.
3. Застосування інноваційних методів експертних оцінок у прогнозуванні.
4. Вплив особливостей політичної сфери на методологію політичного прогнозування.
5. Специфіка впливу суспільно-політичних трансформацій на процес модернізації українського суспільства.
6. Застосування інноваційних методів експертних оцінок політичних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін Е. А. Посилення модернізаційного потенціалу представників державно-управлінської еліти / Е. А. Афонін, О. М. Балакірева // Соціокультурний вимір модернізації економіки України (2-й етап: складові та механізми впливу на соціокультурні чинники економічної модернізації) : звіт про наук.-дослід. роботу / Ін-т економіки і прогнозування НАН України. Відділ моніторинг. дослідж. соц.-екон. трансформацій ; кер. О. М. Балакірева. – Київ, 2015. – С. 112–114.
2. Афонін Е. А. Велика розтока (глобальні проблеми сучасності: соціально-історичний аналіз) : монографія / Е. А. Афонін, О. М. Бандурка, А. Ю. Мартинов ; Укр. т-во сприяння соц. інноваціям, Відділ інформ.-бібл. забезпечення Апарату Верховної Ради України. – Київ : ПАРАПАН, 2002. – 352 с.
3. Афонін Е. А. Соціальні цикли: історико-соціологічний підхід / Е. А. Афонін, О. М. Бандурка, А. Ю. Мартинов ; Укр. т-во сприяння соц. інноваціям, Укр. технолог. академія. – Харків : Вид-во “Титул”, 2008. – 504 с.
4. Ахременко А. С. Политический анализ и прогнозирование : учеб. пособие / А. С. Ахременко. – М. : Гардарики, 2006. – 333 с.
5. Бабаєв В. Ю. Методологічні аспекти прогнозування у сфері державного управління [Електронний ресурс] / В. Ю. Бабаєв // Розвиток системи державного управління в Україні. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/1/03.pdf>
6. Бестужев-Лада И. В. Социальное прогнозирование : курс лекций / И. В. Бестужев-Лада, Г. А. Наместникова. – М., 2002. – 392 с.
7. Бондаренко М. Ф. Информационному обществу – профессионалов в области информации (Business Intelligence и Knowledge Management на службе государству) [Электронный ресурс] / М. Ф. Бондаренко, С. И. Маторин, Е. А. Соловьева. – Режим доступа : www.it2b.ru/it2b2.view3.page123.html
8. Браун П. Посібник з аналізу державної політики : пер. з англ. / П. Браун. – Київ : Основи, 2000. – 243 с.

9. Бурдьє П. Социология политики : пер. с фр. / П. Бурдьє ; сост., общ. ред. Н. А. Шматко. – М. : Socio-Logos, 1993. – 336 с.
10. Быченков Д. В. Методы и прикладные модели анализа и оценки политических рисков / Д. В. Быченков // Вест. РУДН. Серия: Политология. – 2007. – № 3. – С. 70–78.
11. Быченков Д. В. Политический риск: проблемы дефиниции и классификации / Д. В. Быченков // Общественные науки и современность. – 2008. – № 3. – С. 123–133.
12. Ващенко К. О. Теоретико-методологічний інструментарій і засоби забезпечення політичного аналізу і прогнозування в сучасній Україні : автореферат дис. ... д-ра політ. наук : 23.00.01 / Ващенко К. О. ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – Київ, 2009. – 36 с.
13. Веймер Д. Л. Аналіз політики: концепції, практика / Д. Л. Веймер, Е. Р. Вайнінг ; пер. з англ. І. Дзюби, А. Олійника ; наук. ред. О. Кілієвич. – Київ : Основи, 1998. – 654 с.
14. Віннічук О. В. Політичні ризики в умовах демократичної трансформації суспільства: теоретико-праксеологічний аналіз : монографія / О. В. Віннічук. – Кам'янець-Подільський : ПП Мошак М. І., 2013. – 220 с.
15. Горбатенко В. П. Політичне прогнозування : навч. посібник / В. П. Горбатенко, І. О. Бутовська. – Київ : МАУП, 2005. – 152 с.
16. Гордукалова Г. Ф. Информационное моделирование как динамичная совокупность интеллектуальных и формализованных технологий [Электронный ресурс] / Г. Ф. Гордукалова. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnoe-modelirovanie-kak-dinamichnaya-sovokupnost-intellektualnyh-i-formalizovannyh-tehnologiy>
17. Джус И. В. Политические риски: оценка, анализ и управление / И. В. Джус. – М. : ИМЭМО РАН, 2004. – 199 с.
18. Дружинин В. Н. Современная психология : справочное руководство / В. Н. Дружинин. – М. : Рос. акад. наук ин-та психологии РАН, 1999. – 683 с.

19. *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. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.*
20. *Энциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : *Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.**
21. *Ефременко Д. В. Принятие политических решений в обществе риска: проблемы трансформации различных социальных рисков в политический риск / Д. В. Ефременко // *Политическое управление и публичная политика XXI века. – М. : РОССПЭН, 2008. – С. 33–45.**
22. *Зеркин Д. П. Основы политологии: теоретико-методологические проблемы [Электронный ресурс] / Д. П. Зеркин. – Режим доступа : <http://all-politologija.ru/knigi/osnovy-politologii-kurs-lekcij-zerkin/>*
23. *Зобнин А. В. Информационная сила в мировой политике и международных отношениях / А. В. Зобнин // *Политика и общество. – 2014. – № 2. – С. 238–247.**
24. *Иванов Д. В. Феномен компьютеризации как социологическая проблема. Информационное общество: фантом постиндустриальной эры [Электронный ресурс] / Д. В. Иванов. – Режим доступа : <http://www.follow.ru/article/117>*
25. *Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М. : АСТ, 2013. – 656 с.*
26. *Канеман Д. Принятие решений в неопределенности / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Харьков : Изд-во Ин-та приклад. психологии “Гуманит. центр”, 2005. – 632 с.*
27. *Канеман Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // *Психолог. журн. – 2003. – Т. 24. – № 4. – С. 31–42.**

28. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс ; пер. с англ. ; науч. ред. О. И. Шкаратан. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 351 с.
29. Кац М. Д. Новый метод решения задач идентификации, диагностики, прогноза и оптимизации сложных систем / М. Д. Кац // Прикладные информационные технологии. – 2011. – № 3/12(51). – С. 17–28.
30. Киселев И. Ю. Принятие решений в политике: теоретические аспекты психологии выбора : учеб. пособие / И. Ю. Киселев ; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2002. – 100 с.
31. Корнилова Т. В. Принцип неопределенности в психологии выбора и риска [Электронный ресурс] / Т. В. Корнилова // Психологические исследования. – 2015. – Т. 8. – № 40. – Режим доступа : <http://psystudy.ru/index.php/num/2015v8n40/1111-kornilova40.html>
32. Коротникова Н. В. Интернет как средство производства сетевых коммуникаций в условиях виртуализации общества / Н. В. Коротникова // Социолог. исследования. – 2007. – № 2. – С. 85–93.
33. Кривошеїн В. В. Політична ризикологія: епістемологічний статус, предметна сфера, аналітичні інструменти : монографія / В. В. Кривошеїн. – Дніпропетровськ : Інновація, 2009. – 316 с.
34. Кун Т. Структура научных революций / Томас Кун ; пер. с англ. И. З. Налетова. – М. : Прогресс, 1977. – 300 с.
35. Макаренков М. Игры покемонов [Электронный ресурс] / М. Макаренков. – Режим доступа : <http://politconservatism.ru/experiences/igry-pokemonov>
36. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів : монографія / А. О. Дегтяр, О. Ю. Амосов, В. М. Мартиненко та ін. ; за заг. ред. А. О. Дегтяра. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – 300 с.
37. Мирский Э. М. Развитие мертоновской парадигмы в 60-е и 70-е годы [Электронный ресурс] / Э. М. Мирский. – Режим доступа : <http://courier-edu.ru/pril/posobie/pmert.htm>

38. Московичи С. Машина, творящая богов : пер. с фр. / С. Московичи. – М. : Центр психологии и психотерапии, 1988. – 560 с.
39. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державної влади в Україні: теоретичний аспект / Н. Обушна // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – Львів, 2015. – Вип. 44. – С. 58.
40. Осокин С. А. Политическая нестабильность как фактор политического прогнозирования и планирования / С. А. Осокин // Вест. Моск. ун-та. Серия 12. Политические науки. – 2008. – № 3. – С. 97–99.
41. Пальоха В. В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень / В. В. Пальоха // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 44 (1). – С. 170–177.
42. Панфилова А. Н. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений / А. Н. Панфилова. – СПб. : ИВЭСЭП ; Знание, 2005. – С. 267–278.
43. Парсонс В. Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики / В. Парсонс ; пер. з англ. О. Дем'янчука. – Київ : Видавн. дім “Києво-Могилян. акад.”, 2006. – 549 с.
44. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс [пер. с англ. Л. А. Седова, А. Д. Ковалева ; науч. ред. пер. М. С. Ковалева ; Ин-т “Открытое общество”]. – М. : Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
45. Плаус С. Психология оценки и принятия решений : пер. с англ. / С. Плаус. – М. : Инфор.-издат. дом “Филинь”, 1998. – 368 с.
46. Пожалов А. А. Исследования политического риска: история зарождения, становления и развития / А. А. Пожалов // Вест. Моск. ун-та. Серия 12. Политические науки. – 2006. – № 3. – С. 43–56.
47. Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Сьомін, О. Р. Титаренко та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2008. – 284 с.
48. Попова О. В. Политический анализ и прогнозирование : учебник / О. В. Попова. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 464 с.

49. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квіт. 2003 р. № 621 // Інтернет-портал Верхов. Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF>. – Назва з екрана.
50. Прогнозування розвитку територій. Бюджетне прогнозування : навч. посіб. / В. В. Мамонова, С. Ю. Лукін, Ю. Б. Молодожен та ін. ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. – Київ : К.І.С., 2014. – 199 с.
51. Публічна політика : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2016. – 340 с.
52. Пухкал О. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : монографія / О. Пухкал. – Київ, 2010. – 287 с.
53. Рабочая книга по прогнозированию / авт.-ред. И. В. Бестужев-Лада. – М. : Мысль, 1982. – 426 с.
54. Романишин Ю. Л. Інформаційне моделювання в органах державної влади / Ю. Л. Романишин // Економіка і держава. – 2012. – № 8. – С. 114.
55. Сахань О. М. Політико-психологічні чинники формування державності / О. М. Сахань // Українська державність: становлення, досвід, проблеми : зб. наук. ст. (за матеріалами XII Харк. політолог. читань). – Харків : Право, 2001. – С. 69–70.
56. Сергиев А. В. О некоторых методологических принципах прогнозирования в политике / А. В. Сергиев. – М. : Наука, 1979. – 230 с.
57. Социальная психология : учеб. пособие для вузов / под ред. А. Л. Журавлева. – М. : ПЕР СЭ, 2002. – 351 с.
58. Стадник М. Становлення публічної політики в Україні / М. Стадник // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Вип. 40 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. – С. 28–33.

59. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Д. М. Стеченко. – Київ : Вікар, 2003. – 262 с.
60. Сурмін Ю. П. Аналітична діяльність у державному управлінні: технологічний аспект / Ю. П. Сурмін // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : Вид-во ДФ УАДУ, 2000. – Вип. 3. – С. 27–48.
61. Тавадов Г. Т. Политология / Г. Т. Тавадов. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 416 с.
62. Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. [Электронный ресурс] / Н. Н. Талеб. – Режим доступа : <http://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?art=4234345&cover=%2Fstatic%2Fbookimages%2F06%2F98%2F07%2F0>
63. Телешун С. О. Моніторинг джерел інформації в системі державного управління : навч. посіб. / С. О. Телешун, І. В. Рейтерович ; за заг. ред. проф. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2009. – 36 с.
64. Телешун С. О. Політична аналітика, прогнозування та політичні консультації / С. О. Телешун, А. С. Баронін. – Київ : Вид. ПАЛИВОДА А. В., 2001. – 112 с.
65. Телешун С. Ефективне управління і публічна політика як напрям реалізації політичної влади в умовах кризи / С. Телешун // Політ. менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 35–45.
66. Уоттс Д. Эта квантово-запутанная жизнь [Электронный ресурс] / Д. Уоттс. – Режим доступа : http://vk.com/doc3114062_353764505?hash=b793302b751069838a&dl=6f8d791e2ad80cd315
67. Шестопап Е. Б. Политическая психология : учебник для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
68. Юдковски Е. Ошибки, влияющие на оценку рисков [Электронный ресурс] / Е. Юдковски ; пер. А. В. Турчин. – Режим доступа : <http://www.proza.ru/2007/03/08-62>
69. Яковлев И. Г. Информационно-аналитические технологии и политическое консультирование / И. Г. Яковлев // Полис. – 1998. – № 2. – С. 122–134.

70. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I. The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers. Maiden, Massachusetts, USA. Oxford, UK, 1996. 375 p.
71. Cialdini R. Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka / R. Cialdini. – Gdańsk : Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 1994. – P. 178.
72. Digital Media May Be Changing How You Think [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dartmouth.edu/press-releases/digital-media-change-050816.html>
73. Giddens, Anthony Capitalism and Modern Social Theory. An Analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber. – Cambridge : Cambridge University Press, 1971. – 261 p.
74. Janis I. L. Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups / I. L. Janis // Theory and research perspectives / H. Brandstatler, J. H. Davis & G. Stoccker-Kreichgauer (Eds.) ; Group decision making. – New York : Academic Press, 1982. – P. 317–322.
75. Iyengar S. How Framing Influences Citizen Understanding of Public Issues [Електронний ресурс] / S. Iyengar. – Режим доступу : <http://www.frameworksinstitute.org/assets/files/iyengarinterview2009.pdf>
76. Merton R. K. The sociology of science: Theoretical and empirical investigations / R. K. Merton ; ed. and with an intro by N.W. Storer. – Chicago and London : The University of Chicago Press, 1973.
77. Organizations for Policy Analysis: Helping Government Think / C. H. Weice (ed). – Newbury Park, Cal.: Sage, 1992. – 460 p.
78. Oxford Internet Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.oii.ox.ac.uk/about/>
79. Taha Yasseri. Never mind killer robots – even the good ones are scarily unpredictable [Електронний ресурс] / Yasseri Taha. – Режим доступу : <https://www.oii.ox.ac.uk/blog/never-mind-killer-robots-even-the-good-ones-are-scarily-unpredictable/>

Авторський колектив

С. О. Телешун, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики та політичної аналітики НАДУ, заслужений діяч науки і техніки України;

І. В. Рейтерович, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики та політичної аналітики НАДУ;

С. В. Ситник, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики та політичної аналітики НАДУ;

О. Г. Пухкал, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики та політичної аналітики НАДУ, академік Академії економічних наук України;

Е. А. Афонін, доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри публічної політики та політичної аналітики НАДУ, заслужений діяч науки і техніки України;

С. І. Вировий, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики та політичної аналітики НАДУ;

Я. О. Чепуренко, кандидат історичних наук, старший науковий співробітник, доцент кафедри управління, інформаційно-аналітичної діяльності та євроінтеграції Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова;

В. В. Пальоха, кандидат наук з державного управління.

Навчальне видання

Авторський колектив:
Телешун Сергій Олександрович
Рейтерович Ігор Вячеславович
Ситник Світлана Володимирівна
Пухкал Олександр Григорович та інші

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПОЛІТИЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Навчальний посібник

Київ, НАДУ

Відповідальний за випуск *В. С. Андрейчук*
Редактор *С. М. Шиманська*
Коректори: *С. Г. Крушельницька, О. В. Должикова*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 05.12.2018.
Формат 60x84/16. Обл.-вид. арк. 8,2. Ум.-друк. арк. 11,2.
Тираж 300 пр.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентові України.
03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: naduprint@ukr.net

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003