


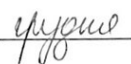
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

«СИСТЕМНО-СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

До захисту  
Гребеношко Є.П.

Студентка 2 курсу магістратури  
заочної форми навчання спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Хоменко Жанна Віталіївна

Науковий керівник  
доктор філософії в галузі публічного управління  
та адміністрування,  
асистент кафедри державного управління  
Гребеношко Євген Петрович  
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає  
запозичень із праць інших авторів без відповідних  
посилань  
Студентка   
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від «8»  2023 р., протокол № 13  
Завідувач кафедри державного управління, кандидат технічних наук, доцент  
Рубан Юрій Григорович

  
(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Хоменко Ж.В.* Системно-ситуаційний підхід як інструмент підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Магістерська робота присвячена дослідженню питання підвищення ефективності публічного управління та адміністрування шляхом використання потужного інструменту та дієвого механізму менеджменту – системно - ситуаційного методу.

Для успішного досягнення поставленої мети розглянуто історичні та теоретичні аспекти появи системного та ситуаційного методів управління, надано детальну характеристику, проаналізовано особливості, переваги та недоліки використання зазначених підходів в публічному управлінні та адмініструванні. З'ясовано, що кожен із вищерозглянутих підходів має практичне використання. Однак останнім часом все більше уваги звертається до використання комбінованого методу системно – ситуаційного підходу.

В практичній частині роботи приділена увага зарубіжному та вітчизняному досвіду застосування системно - ситуаційного підходу в публічному управлінні та адмініструванні. Окремо приділено увагу дослідженню новітнього досвіду застосування системно - ситуаційного підходу управління в умовах особливо ускладнених викликів, а саме: в Україні в умовах воєнного часу.

*Ключові слова:* системний підхід управління, ситуаційний підхід управління, ефективність публічного управління, інструменти системно – ситуаційного підходу управління, механізми підвищення ефективності публічного управління, публічне управління та адміністрування.

## ANNOTATION

*Z.V. Khomenko System-situational approach as a tool for improving the efficiency of public management and administration.* – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The master's thesis is devoted to the study of the issue of increasing the efficiency of public management and administration by using a powerful tool and effective mechanism of management - the system-situational method.

In order to successfully achieve the set goal, the historical and theoretical aspects of the emergence of systemic and situational management methods were considered, a detailed description was given, and the features, advantages and disadvantages of using these approaches in public management and administration were analyzed. It has been found that each of the above approaches has a practical use. However, recently, more and more attention is paid to the use of the combined method of the system-situational approach.

In the practical part of the work, attention is paid to foreign and domestic experience of applying the system-situational approach in public management and administration. Particular attention is paid to the study of the latest experience in the application of the system-situational management approach in the conditions of particularly difficult challenges, namely: in Ukraine in wartime conditions.

*Keywords:* system approach of management, situational approach of management, efficiency of public management, tools of system-situational approach of management, mechanisms of increasing efficiency of public management, public management and administration.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Історія виникнення системного методу публічного управління .....	11
1.2. Історія виникнення ситуаційного методу публічного управління. ....	21
<b>РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМНОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ, ЇХ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ.....</b>	<b>35</b>
2.1. Сутність та особливості системного методу публічного управління.....	34
2.2. Сутність та особливості ситуаційного методу публічного управління .....	44
2.3. Переваги та недоліки об'єднаного системно – ситуаційного підходу в публічному управлінні та адмініструванні .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНО – СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ .....</b>	<b>56</b>
3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування системно – ситуаційного підходу як дієвого механізму в публічному управлінні та адмініструванні .....	56
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності системно – ситуаційного підходу управління в публічній сфері в Україні в умовах воєнного часу ..	63
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>72</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми* "Системно-ситуаційний підхід як інструмент підвищення ефективності публічного управління" є дуже важливою в сучасному світі загалом та особливо в умовах воєнного стану для України, оскільки управління в сфері публічного сектора представляє собою процес досягнення національних інтересів та цілей через дії різних учасників публічної сфери, включаючи виконавчі органи. Наведемо деякі аргументи щодо актуальності цієї теми:

- сучасний світ стикається зі складними викликами, такими як глобальні кризи, зміни клімату, пандемії та політичні конфлікти. Ці виклики потребують комплексного підходу до управління, а системно-ситуаційний підхід надає інструменти для аналізу та вирішення таких складних проблем;
- публічне управління постійно еволюціонує, і вимагає нових підходів та інструментів для досягнення ефективності. Системно-ситуаційний підхід може допомогти удосконалити управління в сучасних умовах;
- управління сучасними проблемами часто вимагає співпраці між різними галузями та секторами. Системно-ситуаційний підхід сприяє розумінню взаємозв'язків між різними суб'єктами та сферами діяльності;
- багато сучасних проблем мають глобальний характер, і їх вирішення вимагає співпраці на міжнародному рівні. Системно-ситуаційний підхід допомагає розглядати ці проблеми в контексті глобальних систем;
- в сучасному світі громадяни вимагають більшої довіри та відкритості в управлінні. Системно-ситуаційний підхід може допомогти збільшити прозорість та зрозумілість процесів управління;
- у публічному секторі, а також у галузі бізнесу та громадянського суспільства системно-ситуаційний підхід стає ключовим інструментом

для вирішення сучасних проблем та досягнення сталої ефективності в управлінні;

- методи публічного управління в умовах воєнного стану проявляють свої специфічні механізми та особливості розвитку. Для вироблення ефективних інструментів та пропозицій з пріоритетів і напрямів для підвищення ефективності управління державою в умовах протистояння зовнішній воєнній агресії, необхідні окремі наукові дослідження.

Однак, наукових досліджень щодо переваг та недоліків, проблем впровадження системно-ситуаційного підходу як ефективного інструменту в публічному управлінні та адмініструванні в умовах воєнного часу в Україні майже не проводились. Адже наукові дослідження втрачають свою пріоритетність, оскільки, в умовах воєнного часу переважним завданням для влади та суспільства є безпека, гуманітарні потреби та військові операції, фінансування та ресурси, необхідні для досліджень, обмежені, збір та аналіз даних для досліджень ускладнений або навіть неможливим через обмежений доступ до територій, які окуповані або на яких тривають воєнні дії, в воєнних умовах може бути застосовано інші методи управління, які вважаються дієвими, і, отже, не виникає необхідності в проведенні досліджень щодо системно-ситуаційного підходу.

Незважаючи на ці обмеження, дослідження щодо використання системно-ситуаційного підходу в публічному управлінні та адмініструванні в умовах воєнного часу є корисними для зрозуміння та визначення того, як цей підхід може покращити управління в кризових ситуаціях. Важливо забезпечити належний підхід до досліджень та обмежити їхні обсяги залежно від обставин, зберігаючи при цьому високий стандарт наукової об'єктивності та методології. За таким принципом Віктор Борщевській, Оксана Василиця, Євген Матвєєв - вчені, які в своїй науковій статті приділили увагу дослідженню проблеми розвитку публічного управління в Україні в умовах воєнного стану, проаналізували теоретичні висловлення та концептуальні підходи в українських

і міжнародних наукових працях з питань, пов'язаних з вирішенням задекларованої проблематики. [3, с. 30]

Водночас, в довоєнний період в Україні проблематиці, пов'язаній з удосконаленням інструмент підвищення ефективності публічного управління та адміністрування, приділялась значна увага дослідників. Зазначимо деяких з них та праці яких були розглянуті при написанні даної роботи:

Володимир Далі: вчений і публічний діяч, який активно досліджував питання державного управління та публічного управління в Україні. Він зосереджувався на питаннях організації урядових структур та управління ресурсами;

Олександр Лебедь: фахівець з громадського управління, який вивчав питання удосконалення механізмів прийняття рішень у публічному секторі та впровадження сучасних методів управління;

Анатолій Матвієнко: вчений, який досліджував системи публічного управління в Україні та працював над пропозиціями щодо їхнього удосконалення;

Ольга Стрельцова: спеціалістка з публічного управління, яка активно вивчала питання оцінки ефективності управлінських рішень та програм в українському контексті;

Олена Доброштан: дослідниця, яка спеціалізується на аналізі та оцінці програм та проєктів в галузі публічного управління;

Валерій Геєць: вчений, який акцентував увагу на зростанні впливу соціокультурних факторів у сучасних умовах глобалізації, який призводить до скорочення відстані між владою та підсилення індивідуалізму при спільній орієнтації на довгостроковий розвиток, що призводить до проблеми в соціокультурних компонентах модернізації країн на стратегічному рівні та утруднює їх інноваційний прогрес. За думкою автора, це наголошує на актуальності завдання вдосконалення діяльності освітніх та інших соціальних інститутів, зокрема їх стратегічної орієнтації, з метою відновлення необхідних

соціокультурних цінностей, використовуючи досвід успішних країн світу. Відповідні стратегії повинні бути реалізовані протягом одного покоління, передаватися в спадок, залишатися стійкими і не піддаватися впливу політичних уподобань. [1, с. 21]

Володимир Гришко: вчений, який стверджує, що в сучасній Україні в сфері публічного управління основною складністю залишається дисбаланс діяльності компонентів та рівнів державного управління. Необхідний комплексний аналіз ефективності системи та структури органів державної влади, включаючи їхні функції, завдання, цілі, статус, ресурси. У той же час, головним принципом сучасного менеджменту має бути інструмент у вигляді системно-ситуаційного методу управління, що полягає у гнучкості, а не в формальному підході. Цей принцип слід застосовувати і в сфері публічного управління, зокрема на рівні місцевого самоврядування. Такий підхід сприятиме подоланню бюрократичних процедур і змінить акцент управління від виконання процесів (дотримання правил і процедур) до досягнення високоякісних кінцевих результатів. [2, с. 84]

Ці фахівці та дослідники внесли вагомий внесок у розвиток та удосконалення системи публічного управління в Україні та дослідження ефективних інструментів управління в публічному секторі. Їхні дослідження та рекомендації є корисними для вирішення питань підвищення ефективності управління, включаючи воєнний час.

*Метою* роботи є розглянути історичні та теоретичні аспекти появи системного та ситуаційного методів управління, надати детальну характеристику, проаналізувати особливості, переваги та недоліки використання зазначених підходів в публічному управлінні та адмініструванні. З'ясувати, що кожен із вищерозглянутих підходів має практичне використання, звернути увагу щодо ефективності використання комбінованого методу системно – ситуаційного підходу. Окреслити можливість підвищення ефективності

публічного управління та адміністрування шляхом використання системно – ситуаційного методу управління в Україні в умовах воєнного стану.

*Завданням* роботи є дослідити історичні та теоретичні аспекти появи системного та ситуаційного методів управління, надати їх детальну характеристику, проаналізувати особливості, переваги та недоліки використання зазначених підходів в публічному управлінні та адмініструванні. Встановити, що кожен із вищерозглянутих підходів має практичне використання, звернути увагу щодо ефективності використання комбінованого методу системно - ситуаційного підходу. Дослідити вплив на підвищення ефективності публічного управління та адміністрування шляхом використання системно - ситуаційного методу управління в Україні в умовах воєнного стану.

*Об'єктом* дослідження є системно - ситуаційний метод в публічному управлінні та адмініструванні.

*Предметом* дослідження є механізми, інструменти, історичні та практичні аспекти застосування системно - ситуаційного підходу в публічному управлінні та адмініструванні, як в період мирного життя, так і в часи воєнного стану з метою покращення ефективності публічного управління та адміністрування.

В процесі дослідження для вирішення поставлених завдань використано методи термінологічного аналізу (при визначенні понять “системний метод управління”, “ситуаційний метод управління”, “публічне управління” тощо); порівняльного аналізу (для розгляду зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування системно - ситуаційного методу в публічному управлінні та адмініструванні); прогнозування (для визначення рекомендацій щодо підвищення ефективності системно – ситуаційного підходу управління в публічній сфері в Україні в умовах воєнного часу). Крім того, в роботі були використані методи історичного аналізу, індукції і дедукції, абстрагування і конкретизації, аналізу і синтезу, узагальнення тощо.

В даній кваліфікаційній магістерській роботі увагу зосереджено на *новизні* дослідження застосування та впровадженні системно - ситуаційного підходу як

інструменту підвищення ефективності публічного управління та адміністрування в кризових обставинах, оскільки протягом усього періоду державної незалежності наша країна не стикалася з такими викликами, як це має місце сьогодні, коли відбувається повномасштабна воєнна агресія з боку східного сусіда. Проаналізовано досвід інших держав світу щодо розв'язання проблем ефективного використання системно – ситуаційного методу публічного управління та адміністрування під час ведення війни на своїй території.

Відзначаючи практичну цінність одержаних результатів роботи їх рекомендовано використовувати в діяльності суб'єктів публічної сфери, у тому числі виконавчих, законодавчих, судових органів, органів місцевого самоврядування, громадських організаціях, міжнародних організаціях.

Магістерська кваліфікаційна робота містить: основна частина – 70 стор.; таблиць – 1; рисунків – 2; літературних джерел – 27.

## РОЗДІЛ 1

### ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Історія виникнення системного методу публічного управління

Публічне управління як наука почала формуватися у XIX-XX століттях, хоча корінні ідеї та концепції, пов'язані з управлінням державними справами, існували ще раніше. Перші джерела ідей щодо організації управління суспільством та державними справами зустрічаються ще в античному світі (наприклад, у творчості античних філософів та політичних діячів). Однак, справжній початок вивчення публічного управління як науки пов'язаний з індустріальною революцією та модернізацією держав та частково це було реакцією на потреби великих підприємств, частково – спробою використати переваги нових технологій, і частково обумовлене науковими розробками, які стосуються найефективніших методів виконання завдань.

Існують чотири основні підходи управління, які зробили значний внесок у практику управління та розвиток її теорії:

- підхід з позицій виділення наукових шкіл в управлінні;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

В межах мети та завдання даної роботи детально розглянемо системний та ситуаційні підходи в публічному управлінні та адмініструванні.

Системний метод в публічному управлінні виник у другій половині XX століття та розвивався внаслідок зростаючої складності суспільних та організаційних систем. Історія його розвитку може бути поділена на кілька ключових етапів:

Попередні розвідки (до середини ХХ століття): перші підходи до системного управління можна відстежити в роботах філософів та соціологів, таких як Герберт Спенсер, які розглядали суспільство як систему, де елементи взаємодіють та впливають один на одного.

Герберт Спенсер був важливою фігурою в розвитку системного методу та його застосування до різних сфер знань, включаючи публічне управління. Хоча його головний внесок полягав у філософії та соціології, його принципи системного підходу також стали важливими для розуміння публічного управління. Зазначимо деякі ключові ідеї Герберта Спенсера та їх застосування до системного методу публічного управління:

- органічний підхід. Спенсер вважав суспільство як органічну систему, де різні елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Він докладав зусиль для вивчення цієї органічної взаємодії та впливу елементів суспільства один на одного;
- синергія. Спенсер вважав, що взаємодія різних частин системи може призводити до синергічного ефекту, коли сума результатів вища, ніж проста сума окремих частин. Це поняття має важливе значення в аналізі публічного управління, де ефективність державного управління може залежати від взаємодії різних структур та процесів;
- подібність до природних процесів. Спенсер порівнював суспільні системи з природними системами, намагаючись виявити загальні закони та принципи, які впливають на їх функціонування. Це підходить для розуміння розвитку і трансформації суспільства через системний облік.
- засади еволюції. Спенсер використовував ідеї еволюції для розуміння розвитку суспільства. Цей підхід може застосовуватися до публічного управління, враховуючи процеси змін, адаптації та розвитку систем управління.

Хоча Герберт Спенсер не був спеціалістом з публічного управління, його філософські погляди на системи та їх функціонування мали вплив на розвиток системного підходу у сфері управління суспільством та державою.

Розвиток системної теорії (1940-1950-ті роки): в середині ХХ століття вчені почали активно розробляти системну теорію та практику системного управління. Ці роки були періодом інтенсивного розвитку теорії системного методу управління. Людвіг фон Берталанфі та інші дослідники створили теоретичну базу для розуміння організацій як систем та розвитку методів управління цими системами.

Цей підхід виник як відгук на зростаючу складність та динаміку управління в різних сферах, включаючи галузі промисловості, військового управління та публічного сектору.

У 1940-1950-ті роки фізіолог і біолог Людвіг фон Берталанфі створив загальну теорію систем (General Systems Theory), яка надала основи для розвитку системного методу управління та менеджменту. Теорія допомогла розуміти, як організації та підприємства можуть бути розглянуті як системи з взаємозв'язаними підсистемами, і як цей підхід може сприяти досягненню більшої ефективності в управлінні. Людвіг фон Берталанфі висловив ідею, що системи мають загальні принципи та властивості, незалежно від їх природи (фізична, біологічна, соціальна тощо). Його роботи над системною теорією стали важливим фундаментом для подальшого розвитку системного управління.

Також у цей період було активно розвинено кібернетику, яка вивчає системи, контроль та комунікацію в природних та штучних системах, використовує ідеї з теорії керованих процесів та зворотнього зв'язку. Праці вчених, таких як Норберт Віннер та Клаудіо Шеннон, внесли великий внесок у розвиток системного управління та використання комп'ютерів у процесах управління.

Роботи Норберта Віннера допомогли сформулювати та визначити концепцію, яка стала основою для розвитку системного підходу в управлінні та

інших галузях. Віннер виділив важливість зворотного зв'язку в системах управління. Його роботи показали, як інформація, отримана від системи, може бути використана для регулювання та керування системою. Цей принцип використовується в автоматичному керуванні та регулюванні, що є важливими аспектами системного управління. Також роботи Віннера мали практичний вплив на різні галузі, включаючи техніку, економіку, медицину, біологію та соціальні науки. Його ідеї про керування та комунікацію в системах виявилися корисними для аналізу та оптимізації різноманітних процесів. Вчений активно сприяв міждисциплінарному підходу в науці та дослідженнях. Він вважав, що кібернетика та системне управління можуть бути успішно застосовані в різних сферах діяльності та що спільне вивчення принципів систем може призвести до нових відкриттів.

Узагальнюючи, праці Норберта Віннера визначили основи для розуміння та застосування системного управління в різних сферах, і його вплив продовжує бути помітним в сучасних дослідженнях та практиці управління.

В 1940-1950-ті системний метод управління почав застосовуватися до публічного управління і політики, і деякі вчені, такі як Анатол Рапопорт, внесли значний внесок у розвиток цієї галузі. Використання системного підходу в публічному управлінні має на меті краще розуміння складних взаємозв'язків та впливу різних факторів на прийняття рішень у сфері громадської політики та урядового управління. Наведемо перелік аспектів застосування системного методу управління до публічного сектора:

- моделювання політичних процесів. Використання системного підходу дозволяє створювати моделі політичних систем та аналізувати взаємодію різних факторів, таких як уряди, громадські організації, та громадяни. Це допомагає прогнозувати наслідки політичних рішень та управляти складними ситуаціями;
- політичне прийняття рішень. Системний підхід використовується для аналізу рішень, які приймаються в політиці включаючи прийняття

рішень в урядових структурах та органах влади та їх впливу на різні аспекти суспільства. Він допомагає враховувати різні фактори та взаємозв'язки між ними при прийнятті політичних рішень;

- оцінка політик та програм. За допомогою системного підходу можна оцінювати ефективність політик та програм в сфері публічного управління. Це дозволяє здійснювати аналіз впливу та змінювати стратегії управління для досягнення кращих результатів;
- управління кризовими ситуаціями. Системний підхід корисний для управління кризовими ситуаціями, такими як природні катастрофи, економічні кризи, або конфлікти. Він дозволяє аналізувати взаємодію різних чинників та розробляти стратегії для ефективного управління кризовими ситуаціями;
- участь громадськості. Системний підхід сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень у сфері громадської політики. Він допомагає створити моделі взаємодії між громадянами та урядовими органами для покращення комунікації та управління.

Застосування системного підходу до публічного управління сприяє більш ефективному та прозорому прийняттю рішень у громадській сфері та може сприяти досягненню кращих результатів у важких умовах та ситуаціях.

Системний метод управління в 1940-1950-х роках став важливою міждисциплінарною галуззю включаючи знання з фізики, математики, біології, соціології. Цей період був важливим для розвитку системного підходу, оскільки він об'єднав інтереси та ідеї з різних галузей наук. До факторів, які робили його міждисциплінарним належать:

- математика та інженерія. У цей період системний підхід активно застосовувався в математиці та інженерії. Моделі систем та методи оптимізації стали важливими інструментами для розв'язання складних технічних проблем. Інженери та математики вивчали системи керування, автоматику та інші аспекти системного підходу.

- соціальні науки. У соціальних науках, таких як психологія, соціологія та політологія, почали використовувати системний підхід для аналізу складних соціальних та політичних явищ. Дослідники вивчали взаємодію індивідів, груп та інституцій у рамках системного підходу;
- біологія та медицина. В біології та медицині системний підхід був важливим для розуміння функціонування живих систем. Вчені досліджували системи організмів, взаємодію органів та фактори, які впливають на здоров'я та фізіологію;
- економіка. В економіці системний підхід допоміг розглядати економічні системи як взаємодіючі складові, такі як підприємства, ринки та державні інституції. Це було важливим для розуміння макроекономічних процесів та політики;
- інформаційні та технічні науки: Системний підхід також був важливим в інформаційних та технічних науках. Вивчалися аспекти обробки і передачі інформації, а також розробка інформаційних систем та технологій для керування системами.

У 1940-1950-х роках системний підхід став свого роду міждисциплінарним мостом, що об'єднував різні галузі наук для розв'язання складних проблем. Цей період відзначався активним обміном ідеями та методами між різними галузями наук і вніс значний внесок у розвиток системного методу управління.

Застосування системного методу управління до менеджменту та бізнесу в 1940-1950-х роках було періодом важливого розвитку та популяризації цього підходу в організаційному керівництві та бізнесі. Ідеї, такі як "системний аналіз" та "системний підхід до менеджменту", стали стандартом у бізнес-середовищі.

Великий вплив на розвиток системного підходу в менеджменті та бізнесі в цей період мав відомий американський вчений Пітер Друкер. Він активно використовував системний підхід у своїх дослідженнях та публікаціях, включаючи книгу "Практика керівництва" (Practice of Management), яка була

опублікована в 1954 році. В цій книзі Друкер вперше представив концепцію управління як системного процесу.

В зазначений період було активно вивчено питання керівництва та управління як системного процесу. Вчені вивчали взаємодію між керівниками та підлеглими, структуру організацій, процеси прийняття рішень та мотивацію працівників, використовуючи системний підхід. Було створено моделі управління та системи керівництва, які враховували різні аспекти бізнесу та організацій. Ці моделі включали в себе аналіз структури організації, процесів прийняття рішень та стратегічного управління. Застосування системного підходу управління сприяло підвищенню продуктивності та ефективності в бізнесі та зміцненню системного підходу в управлінні та бізнесі, і цей підхід став важливим інструментом для покращення управління та прийняття рішень в організаціях.

Загалом, 1940-1950-ті роки були ключовим періодом для розвитку системного методу управління, і цей підхід став важливим інструментом для аналізу та управління складними системами в різних галузях.

Початок застосування системного методу в сфері публічного управління (1960-1970-ті роки): період активного розвитку цього підходу в сфері державного управління та адміністрування. Урядові організації стали використовувати системні методи для аналізу та оптимізації управлінських процесів. В цей період почало формуватися бачення публічного управління як складної системи, що включала в себе різні елементи, такі як урядові відомства, програми та послуги. Системний підхід управління дозволив аналізувати взаємодію цих елементів та розуміти їхню взаємозалежність, був активно використовуваний для моделювання та оптимізації адміністративних та управлінських процесів в урядових структурах, що допомагало покращувати ефективність прийняття рішень та використання ресурсів.

В зазначений період почало розвиватися стратегічне управління в публічному секторі, що призвело до більш ширшого використання системного

методу, який став важливим для розробки стратегій та аналізу їхнього впливу на систему управління. Використання системного підходу допомагало впроваджувати системи управління якістю та результатами в урядових органах. Це сприяло покращенню надання послуг та досягненню бажаних результатів.

Міжнародні організації, такі як ООН та Всесвітня банк, в цей час почали активно використовувати системний підхід в публічному управлінні при наданні консультацій та фінансовій підтримці країнам у розвитку.

В 1960-1970-ті роки було проведено багато досліджень та дослідницьких робіт з використанням системного підходу в публічному управлінні. Вчені досліджували питання ефективності урядового управління, механізми прийняття рішень та соціальні аспекти публічного управління.

Застосування системного підходу в публічному управлінні в 1960-1970-ті роки сприяло подальшому розвитку дисципліни та покращенню управління в урядових структурах. Цей період відзначався активною дискусією та дослідженнями в галузі публічного управління, які базувалися на системному підході.

Продовження розвитку системного методу управління в публічному секторі (1980-1990-ті роки): системний метод управління ставав більш активно використовуваним для вирішення складних питань у сфері публічного управління. До ключових аспектів розвитку системного методу управління в цей період можна віднести:

- інформаційні технології. З появою комп'ютерів та інформаційних технологій системний підхід в публічному управлінні отримав новий імпульс. Інформаційні системи допомагали удосконалювати аналіз даних, приймати рішення та впроваджувати стратегії ефективного управління;
- публічні політики та програми. В цей період було активно вивчено системні аспекти розробки та виконання публічних політик та програм.

Дослідження включали в себе аналіз впливу політик на суспільство, оцінку результатів та стратегії політичного управління;

- концепція "нового управління". В багатьох країнах почав формуватися рух "нового управління" (New Public Management), який прагнув реформувати систему публічного управління за принципами ефективності, результативності та гнучкості. Системний підхід був важливим для реалізації цих реформ;
- реформа системи охорони здоров'я. В багатьох країнах світу розпочались реформи системи охорони здоров'я з використанням системного підходу. Метою було покращення організації та ефективності надання медичних послуг;
- системний аналіз прийняття рішень. У публічному управлінні активно розвивалася практика системного аналізу для підтримки прийняття рішень. Цей підхід допомагав аналізувати вплив різних альтернатив та ефективність стратегій;
- міжнародне співробітництво. У цей період було багато міжнародних ініціатив, спрямованих на спільні дії у сфері публічного управління. Міжнародні організації та фонди надавали фінансову та технічну підтримку для розвитку системного управління в країнах у розвитку.

Загалом, в 1980-1990-ті роки системний метод управління став невід'ємною частиною сучасного публічного управління та грав важливу роль у розв'язанні складних проблем та удосконаленні системи управління в державному секторі.

Сучасний розвиток системного методу управління в публічному секторі (2000-ті роки та пізніше). Системний підхід продовжує розвиватися та застосовуватися в сучасному публічному управлінні. Він включає в себе агільні методи, інноваційні підходи до стратегічного управління, а також використання аналізу даних та штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій, включаючи хмарні

обчислення, розподілені системи, блокчейн і штучний інтелект, дозволяє покращити збір та аналіз даних, прийняття рішень та виконання програм в публічному управлінні. До інноваційного підходу розвитку системного методу управління також слід віднести цифрове управління. В 2000-х роках почалася цифрова трансформація управління в багатьох державах. Це включає в себе впровадження електронних сервісів для громадян та бізнесу, автоматизацію процесів та цифрову адміністрацію.

Зростаюча кількість відцифрованих даних та інформаційних систем у публічному управлінні створює нові виклики у сфері кібербезпеки. Системний підхід використовується для розробки стратегій захисту даних та інфраструктури.

У сучасному публічному управлінні значна увага приділяється застосуванню гнучких та адаптивних моделей управління, які можуть швидко реагувати на зміни та кризові ситуації. Системний підхід допомагає розробляти такі моделі.

Публічне управління стикається з глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, зміни клімату, міграція та боротьба з тероризмом. Системний підхід дозволяє аналізувати та управляти такими складними ситуаціями.

В сучасному світі країни активно співпрацюють у розв'язанні глобальних проблем та обміні кращими практиками в публічному управлінні. Системний підхід управління грає важливу роль у цьому процесі.

Залучення громадськості до процесів управління стає все більш важливим аспектом сучасного публічного управління. Системний метод враховує цю потребу.

Загалом, сучасний розвиток системного методу управління в публічному секторі відзначається адаптацією до нових викликів та можливостей, що виникають в сучасному світі, та прагне підвищити ефективність, стійкість та гнучкість системи публічного управління.

Системний метод в публічному управлінні дозволяє розглядати державне управління як складну систему, в якій різні елементи взаємодіють та впливають один на одного та допомагає аналізувати та оптимізувати управлінські процеси.

## **1.2. Історія виникнення ситуаційного методу публічного управління**

Ситуаційний метод у публічному управлінні є результатом розвитку та адаптації підходів прийняття рішень та управління до специфіки державного сектору та суспільного управління. Його історію виникнення можна пов'язати з розвитком управлінської теорії та практики у ХХ столітті, коли відбувалися важливі події, такі як дві світові війни та розпад імперій. Ці події вимагали нового підходу до управління та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Попередні засади. В публічному управлінні були використані різні підходи до прийняття рішень та управління, такі як бюрократичний підхід та політичний підхід. Проте питання адаптації стратегій та рішень до конкретних ситуацій не отримувало значної уваги. На початку ХХ століття було відзначено важливі аспекти управління та менеджменту, але ситуаційний метод управління був поки що в ранньому стадії розвитку та лише тільки починав враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність державних установ. У той же час, багато авторів вказують на те, що виникнення основних елементів ситуаційного підходу можна віднести вже до 20-х років ХХ ст. Так, наприклад, у підручнику «Основи менеджменту», його автори - Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. писали: «Розгляд ситуації як важливого явища не є чимось новим в управлінській теорії. Йдучи набагато попереду свого часу, Мері Паркер Фоллетт ще в 20-ті роки говорила про «закон ситуації».

Але елементи ситуаційного підходу до управління державою можна зустріти в роботах і більш ранніх авторів. Насамперед це стосується робіт Лао Цзи, Н. Макіавеллі та Б. Трентовського.

Ймовірно, одним із перших, хто висловив ідеї ситуаційного підходу до управління, був давньокитайський мислитель Лао Цзи.

У трактаті «Дао де цзін» («Канон Шляху та Досконалості»), що складається з 81 розділу, описано різноманіття життєвих ситуацій, їхню вічну зміну та взаємоперетворення. Необхідно підкреслити, що глави в роботі можуть мати різні смислові відтінки, оскільки написана робота таким чином, що залишає можливість дуже широкого тлумачення, але разом з тим тлумачення, яке підпорядковується досить суворим та одноманітним правилам. Деякі висловлювання Лао Цзи, які у розділах 28, 30, 42, 49, 58, 62, 65, 68, 69, 75 і 80 [4], можна вважати як ідеї ситуаційного управління. У сучасному трактуванні вони виглядають так:

1) "Велике управління" передбачає оволодіння "силою обставин", або "потенціалом ситуації".

2) «Премудра людина цінує зміни і відповідність обставинам, ніби вона не має своєї думки».

3) "Неіснує ні правильного, ні порочного", немає від самого початку поганих або хороших методів або стилів управління - є відповідні або невідповідні ситуації.

4) Мудрість управління, мистецтво управління полягає у здатності правильно обрати метод і стиль управління, що відповідає конкретній ситуації.

Своєрідний розвиток ідей Лао Цзи представлено в роботі Сунь Цзи. До найвідоміших принципів управління, запропонованих ним та які мали великий вплив в розвитку управлінської думки, відносять, по-перше, будь пильний у підготовці і не лінуйся, по-друге, глибоко вникай у ситуацію. Таким чином, трактати Лао Цзи та Сунь Цзи вийшли за межі свого часу і набагато випередили аналогічні дослідження в інших країнах світу.

В умовах феодалізму не проводилося теоретичного узагальнення та осмислення існуючої практики господарювання та управління. Тому мистецтво управління не набувало необхідного розвитку та поширення.

Майже через тисячоліття вже в період формування ринкового укладу в XVI столітті ідеї ситуаційного аналізу сформулював М. Макіавеллі. Так у XXV главі роботи «Государ» він вказував на такі моменти:

- «на наших очах відбуваються зміни настільки раптові, що будь-яке людське передбачення постає перед ними безсило»;
- «зберігають благополуччя ті, чий образ дій відповідає особливостям, і втрачають благополуччя ті, чий образ дій відповідає своєму часу»;
- «люди діють по-різному, намагаючись досягти мети, яку кожен ставить перед собою... Але іноді ми бачимо, що хоча обидва діяли однаково, наприклад, обережністю, тільки один з двох досяг успіху, і навпаки, хоча кожен діяв по -своєму: один обережністю, інший натиском, - обидва однаково досягли успіху. Залежить це саме від того, що один образ дій збігається з особливостями часу, а інший - не збігається»;
- «поки для того, хто діє обережністю і терпінням, час і обставини складаються сприятливо, він процвітає, але варто часу та обставинам змінитись, як процвітанню його приходить кінець, бо він не змінив свого образу дій» [5, с. 119-120].

Таким чином, М. Макіавеллі точно описав сутність та принципи ситуаційного підходу задовго до «офіційної» появи.

Одним із основоположників ситуаційного підходу можна вважати і польського вченого Броніслава Трентовського, професора Фрайбургського, у 1843 році він видав книгу у Познані «Ставлення філософії до кібернетики як до мистецтва керування народом». Трентовський відзначався тим, що у своїй роботі акцентував наукові засади, які відображалися в практичних аспектах діяльності управлінця (керівника) – «гібернета».

Грецьке слово «гіберно» було добре відоме ще в ХІХ-ми сторіччі – адміністративна одиниця, населена людьми. В ширшому сенсі – об’єкт керування, до складу якого входять люди, а «гібернет» - особа, яка керує ресурсами та людьми на певній території, яка повинна вміти, виходячи із загального блага, примиряти деякі суперечності, а інші – загострювати, скеровувати розвиток до потрібної мети. Згідно з поглядами Б. Трентовського, успішне управління повинно враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на об’єкт управління. Основна трудність у реалізації цього полягає у складності людської поведінки.

Б. Трентовський, формуючи власну філософію управління державою, зазначав що, окрім наукових знань про попередній прогрес, та загальні принципи управління для ефективного управління необхідний облік конкретної ситуації. На його думку, приймаючи конкретні рішення, «гібернет» може лише обмежено взяти із загальних філософських політичних концепцій. За однієї й тієї політичної ідеології він має управляти по-різному в Австрії, Росії чи Пруссії. Зазначено: «так само і в одній і тій же країні він повинен керувати завтра інакше, ніж сьогодні» [6, с. 8].

Тобто, з одного боку, Трентовський розуміє важливість філософії у створенні принципів управління, але, з іншого, наголошує, що загальні принципи лише перший крок, що допомагає зрозуміти конкретність. А потім потрібно вивчити реальні умови, оцінити їх і на основі конкретних суджень ухвалити рішення. Тобто, як і раніше автори, Б. Трентовський вважав: «рішення, прийняте сьогодні в одних умовах, може виявитися зовсім непридатним завтра, коли умови зміняться».

Однак на відміну від попередників, по суті, він першим справді чітко сформулював один із головних принципів сучасного ситуаційного підходу, відповідно до якого в управлінні необхідний облік складної системи зворотного зв'язку та адаптація управлінського рішення до конкретної ситуації. На його думку, «гібернет має вміти співвідносити свої дії зі змінами ситуації. Він ці зміни

повинен відчувати, вивчати, і його дії повинні змінюватись в залежності від того, в якому стані знаходиться об'єкт управління» [6, с. 8].

Наголошуючи на об'єктивному характері соціальних процесів, Б. Трентовський не принижує роль особистостей, як окремих елементів об'єкта управління. Він вважає об'єктивно існуючим та об'єктивно необхідним множинність різних поведінкових механізмів, які забезпечують адаптацію об'єкта управління – гіберно. У той самий час Б. Трентовський підкреслює, що «не можна ігнорувати вплив суб'єктивних чинників, а саме: особистих прагнень суб'єктів на перебіг у суспільного розвитку. І одним із таких суб'єктів є насамперед сам гібернет, те місце, яке займає керуючий у житті суспільства» [6, с. 8].

Ще однією істотною відмінністю поглядів Б. Трентовського від ідей його попередників є вимога не просто обліку, а саме наукового аналізу ситуацій. Загалом основні положення філософії управління Б. Трентовського можна звести до наступного:

1. По мірі розвитку суспільства управління все більше має набувати рис наукового дослідження, а особа, яка отримала право управління, повинна мати здатність до проведення наукового аналізу перед прийняттям рішення.

2. Мистецтво управління передбачає, перш за все, наявність наукового багажу знань.

3. Ефективне управління передбачає врахування всіх найважливіших зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на об'єкт управління.

4. Для ефективного управління необхідний облік особливостей попереднього розвитку.

5. Керівник повинен постійно відстежувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та співвідносити свої дії до цих змін.

6. Наука управління має досліджувати проблеми управління людськими колективами.

7. Керівник повинен уміти примиряти різноманітні погляди та амбіції, використовуючи їх для спільного добра, створюючи та спрямовуючи діяльність різних інститутів, щоб народжувався їх поступальний рух.

Власне, ці твердження Б. Трентовського можна розглядати як систему принципів, на яких має будуватися управління сучасними державами.

Загальноновизнаним авторитетом з погляду формування основ ситуаційного підходу є М. П. Фоллетт. У своїх роботах вона постійно наголошувала на обліку в управлінні «вимог ситуації». Фоллетт наголошувала, що треба «об'єднати всі зусилля для вивчення ситуації, відкрити закон ситуації та підкорятися йому» [8, с. 41].

На її думку, кожна ситуація має свою внутрішню логіку, яка й визначає порядок, який мають слідувати і менеджери, і їх підлегли. Тому необхідно «розробити методи, з яких ми зможемо краще розпізнати «накази» ситуації». При цьому треба враховувати, що та сама ситуація «може розглядатися й інтерпретуватися по-різному. Але ми повинні знати, що з нею робити, і ми повинні знайти спосіб, як з нею впоратися» [8, с. 79-80].

На думку М. Фоллетта, недоліком більшості сучасних управлінських досліджень і рішень є не лише недостатній облік реальної ситуації, а й поділ її на частини, кожна з яких досліджується самостійно, «поділ людей та ситуації». Однак «абстрагування від ситуації в цілому є грубою помилкою в дослідженнях і становить серйозну нестачу роботи менеджера, що зменшує цінність його висновків» [8, с. 80]. Рішення та накази, сформульовані на їх основі, мають бути адекватними ситуації». Оскільки "ситуація постійно розвивається, то і накази не повинні бути статичними" [8, с. 83]. Більше того, вона наголошувала, що «ситуація не змінюється, не змінюючи нас». Тому відповідальне ставлення до управління передбачає не тільки визнання ситуації, що змінюється, а й постійне відстеження тих змін, які ситуація, що розвивається, викликає у всіх членах колективу.

М. Фоллетт сформулювала три основні, на її думку, твердження ситуаційного підходу до управління: по-перше, ситуація завжди змінюється, по-друге, рішення (наказ) має бути законом ситуації, по-третє, накази повинні включати кругову, а не лінійну поведінку. Вивчення ситуації передбачає тим самим використання прийменника не «над», а «з» [8, з. 82-83].

Виходячи з цього, Фоллетт робила висновок: облік ситуації передбачає постійні зміни у практиці ведення бізнесу. Інакше «навіть чи можна говорити про ефективне управління бізнесом». Вона відзначала, що «різні ситуації вимагають різних типів знань і що людина, яка має знання стосовно тільки однієї ситуації, прагне бути в добре керованих ділових організаціях, за інших рівних умов, халіфом на годину» [8, с. 84].

Особливостями теорії М. П. Фоллетта є застосування комплексного підходу у вивченні управлінських питань з врахуванням психологічних аспектів та соціальних аспектів управління. Випереджаючи більшість своїх сучасників, вона розглядала соціальні феномени не як статичні освіти, а в динаміці, наголошуючи на важливості обліку при прийнятті рішення, конкретної ситуації. По суті, М. Фоллетт представила новий погляд як на проблеми функціонування підприємств та управління ними, так і на принципи організації суспільства в цілому.

Цей метод був більш розробленим в подальший період, особливо в умовах зростання складності суспільства і бізнесу.

Розвиток ситуаційного методу управління (1950-1980-ті роки). Ситуаційний підхід до управління став популярним в організаційному менеджменті. Він передбачав адаптацію управлінських стратегій та методів до змінних ситуацій, таких як зміни на ринку, конкуренція та технологічний прогрес.

В період розвитку управлінської думки в нашій країні, за умов командно-адміністративної економіки, пріоритетом користувалися централізовані і директивні методи управління. Тоді як на Заході наприкінці 1950-х років

почалося перетворення ситуаційного підходу на впливову теоретичну позицію, планова зумовленість розвитку в СРСР практично виключала можливість появи методології ситуаційного аналізу.

Першим кроком у сфері вивчення ситуаційного підходу є роботи британських вчених. Т. Бернса та Г. Сталкера.

Т. Бернс, Г. Сталкер – теоретики менеджменту з США у 50-60-х роках, які вивчали різновиди організаційних структур і були співавторами книги "Управління інноваціями" (1961).

Своє дослідження Бернс та Сталкер реалізували на двадцяти підприємствах, що спеціалізуються на виробництві машинобудівної продукції, електронного обладнання та штучного шовку, та ін. Вони розглянули роботу цих фірм у стабільних та змінних умовах і прийшли до висновку, що для кожного виду умов існує своя характерна організаційна структура управління: для стабільних умов – «механістична» структура, а для змінних умов – «органічна» структура. «Механістична» структура заснована на глибокому розподілі праці та широкому застосуванні регламентуючих документів. Для «органічної» структури властива зміна цілей, завдань тощо залежно від мінливої обстановки, ситуації.

До середини 1960-х років і в СРСР, і за кордоном поширеною була точка зору, відповідно до якої вважалося, що менеджер повинен мати глибокі наукові знання у теорії управління та вміти успішно використовувати їх у реальних ситуаціях – є мистецтвом управління. Проте вже наприкінці 1960-х років в країнах Заходу була актуалізована необхідність створення нової єдиної теорії управління. Ця теорія мала, з одного боку, пояснити нові явища, що спостерігаються в управлінській практиці, а з іншого - узгодити між собою різні, часто суперечливі концепції. Об'єднуючою концепцією було названо нову ситуаційну теорію управління. Відповідно до ситуаційного підходу аналіз ситуації та підбір відповідних ситуації методів управління якраз і переходить у розряд науки.

Більшість зарубіжних фахівців пояснюють виникнення сучасного ситуаційного підходу до питань організації та управління не так прагненням створити єдину теорію управління, як наслідком зусиль переорієнтувати теорію управління у напрямку практики управлінської діяльності. Конкретними причинами формування ситуаційного підходу в менеджменті можна вважати:

- прискорення темпів соціально-економічного та технологічного розвитку;
- невідповідність «сталих теорій» потребам для практичного управління, які ускладнюються;
- посилення різновидів типів організаційних структур;
- недостатня практична ефективність та відірваність «від реального світу» існуючих теорій управління;
- неспроможність певної теорії управління виступати як конкретний інструмент у практиці менеджменту.

У 1970-1980 -х роках ситуаційний метод управління став більш поширеним в публічному секторі. Державні установи почали використовувати цей підхід для адаптації до змінних потреб громадян, політичних змін та економічних факторів.

Авторство назви нового підходу в управлінні належало Р. Моклеру. Найбільш авторитетними представниками ситуаційного підходу вважаються П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Моклер, Д. С. Одіорне, Ф. Фідлер, У. Гомберг, Г. Кунц, Дж. Томпсон, Г. Шерман. Елементи ситуаційної методології були сформульовані в західній соціології організацій та загальної теорії організації також у роботах таких вчених, як Р. Стогдилл, Т. Парсонс, Д. Паг (Пью) та Д. Хіксон.

Основні здобутки вчених з ситуаційного менеджменту наведено в таблиці 1.1. [9, с. 24].

Таблиця 1.1.

Систематизація наукових досягнень в галузі ситуаційного управління  
вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Автор	Вчений здобуток
-------	-----------------

Р.Моклер	Термін "ситуаційне управління" було вперше введено у наукову сферу. Динамічний аспект ситуаційного підходу визначив конкретні етапи: аналіз ситуації та визначення шляхів досягнення цілей; врахування факторів, що впливають на прийняття рішення; розробка та оцінка альтернатив; розробка тактики реалізації рішення.
С.О. Доннел та Г. Кунц	Було проведено аналіз та класифікація управлінських функцій та рішень, базуючись на практичних матеріалах, зібраних з американського досвіду управління. Визначено шість ключових функцій управління: планування, організація, керівництво, лідерство, управління персоналом та контроль.
Дж. Розенцвейг та Ф.Каст	Конкретизовано завдання стосовно застосування ситуаційного підходу у ході управлінського процесу.
Д.Отлі	Встановив певні конкретні взаємозв'язки між характеристиками ситуацій, процедурами та інформаційними аспектами їх вирішення.
Д. Міллер	Визначає, що застосування нового ситуаційного підходу вимагає встановлення взаємозв'язків між організаційними характеристиками
Д.А. Поспелов	Створено характеристики ситуацій з урахуванням їхніх ознак та типів структур, надано основні концепції щодо універсальних стратегій розв'язання ситуацій, процедур управління та термінології ситуаційного управління. Іншими словами, дана робота прямо стосується проблем створення штучного інтелекту.
Б.З. Мільнер	Стверджує, що ситуаційний підхід ідентичний проблемно-орієнтованому, і вказує на те, що проблемна орієнтація управління пов'язана з необхідністю використання більш

	адаптивних та глибоких організаційних форм, які є доцільними для управління в соціально-економічних системах.
Р.Акофф	Підкреслює потребу у наявності спеціальної системи для вирішення проблем, яка включатиме три основні функції: 1) виявлення та передбачення проблем; 2) ухвалення рішень з вирішення проблеми; 3) управління виконанням прийнятих рішень. Автор старається систематизувати виконання всіх цих функцій, враховуючи, що кожна проблема існує в своєму контексті, який складається з контрольованих та неконтрольованих змінних.
В.С. Рапопорт	Вказує на властивості, які визначають структурні аспекти ситуаційного підходу і підкреслює його переваги, які проявляються в керуванні та оцінці взаємодії та сумарного впливу різноманітних факторів на параметри організаційних відносин та системи управління.

Сучасний розвиток ситуаційного методу управління в публічному секторі (2000-ті роки та пізніше). Ситуаційний підхід і поняття ситуаційного управління залишаються актуальними в сучасному управлінні і менеджменті. Організації шукають способи адаптувати свої стратегії та методи до змінних ситуацій на ринку, технологічних розвитків і змін у споживацькому підході. Успішне застосування ситуаційного підходу в сучасному світі великою мірою визначається точним визначенням найбільш важливих факторів або змінних, які впливають на організацію та процеси управлінського прийняття рішень. Метод ситуаційного управління в сучасних реаліях — це в першу чергу мистецтво менеджерів та управлінців зрозуміти ситуацію, висвітлити її особливості та обрати відповідний підхід до управління, а потім використовувати наукові рекомендації у сфері управління, які є універсальними та загальноприйнятими.

Ситуаційний метод у публічному управлінні акцентує увагу на тому, що кожна ситуація унікальна і вимагає індивідуального підходу та адаптації стратегій та дій до конкретного контексту. Він допомагає управлінцям та політикам краще розуміти та реагувати на зміни та виклики.

Ситуаційний метод управління в публічному секторі продовжує розвиватися відповідно до сучасних викликів і тенденцій. Ось деякі аспекти сучасного розвитку цього методу:

- диджиталізація та технології. Використання сучасних інформаційних технологій та аналітики даних стає ключовим для ефективного управління в публічному секторі. Це дозволяє більш точно аналізувати ситуації та приймати швидкі та обґрунтовані рішення.
- участь громадськості. Сучасний ситуаційний метод управління враховує активну участь громадськості у процесі прийняття рішень. Ініціативи з відкритого управління та залучення громадськості допомагають підвищити легітимність урядових дій.
- стратегічне планування. Сучасний ситуаційний метод орієнтований на довгострокове стратегічне планування, яке допомагає адаптувати управлінські рішення до змінних умов.
- ризик-орієнтований підхід. Управління ризиками стає важливою частиною ситуаційного методу. Аналіз та управління ризиками допомагають попереджати негативні наслідки та вчасно реагувати на кризові ситуації.
- навчання та розвиток кадрів: Сучасні урядовці потребують постійного навчання та розвитку, щоб вміти ефективно впроваджувати ситуаційний метод управління.

Ці та інші аспекти враховуються в сучасному розвитку ситуаційного методу управління в публічному секторі, допомагаючи покращити якість урядового прийняття рішень і взагалі підвищити ефективність управління.

Ситуаційний метод управління в публічному секторі залишається цікавою темою досліджень та розвитку для багатьох науковців. Наведемо декілька імен, які внесли значний внесок у цю галузь:

Баррі Бойко (Barry Vozeman) — американський науковець, який досліджував питання ефективності управління в публічному секторі та інноваційних методів управління;

Лорі Тейлор (Laurie E. Taylor) — спеціалізується на управлінні в сфері вищої освіти та досліджує питання, пов'язані з сучасними методами управління у громадському секторі;

Пітер Лурі (Peter Lurie) — вивчав публічне управління та розробляв нові підходи до управління в сучасних умовах;

Йорген Е. Волд Йенсен (Jorgen E. W. Jensen) — дослідник, який вивчав ситуаційний метод в контексті державного управління та політики;

Крістофер Худсон (Christopher Hudson) — спеціалізується на дослідженнях, пов'язаних з управлінням в громадському секторі та децентралізацією.

Ситуаційний метод управління залишається в процесі розвитку та модернізації з ряду причин, а саме: зміна умов і викликів, нестабільність ситуацій та кризи, гнучкість і адаптабельність, участь громадськості, розширення глобальних викликів.

Неперервний розвиток теорії та практики управління створює нові можливості для розвитку. Вчені намагаються вдосконалювати і розширювати ситуаційний метод, сприяють його популярності та актуальності як ефективного інструменту в публічному управлінні та адмініструванні.

## РОЗДІЛ 2

### ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМНОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ, ЇХ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

#### 2.1. Сутність та особливості системного методу публічного управління

**Системний метод публічного управління** – це підхід до управління державними справами, який базується на принципах системної науки і фокусується на розгляді управлінських процесів як системних систем та підсистем, взаємозв'язаних та взаємозалежних, це метод розуміння, який включає в себе аналіз різноманітних процесів та явищ у сфері управління, базуючись на системному аналізі.

Державна структура є соціальним утворенням, яке сформоване як особливо структурована та згрупована система, взаємодіюча з оточуючим середовищем.

Організація в рамках відкритої системи має активно взаємодіяти з навколишнім середовищем для забезпечення свого виживання. Вона використовує ресурси оточення та постійно адаптується до змін у ньому. Кожна матеріальна система, як і організація, має за мету зберегти своє існування та використовує для цього свій потенціал, що включає в себе різноманітні ресурси, такі як енергія, матеріали, обладнання, працівники і т. д. У кожній сфері діяльності можна визначити функцію, яка вимагає різних видів ресурсів.

Сьогодні управління в державних організаціях, як складних соціальних та соціотехнічних системах, на думку Куцепал С.В.: «стає рефлексивним, націленим на самоаналіз, когнітивним (націленим на знання), інфраструктурним (націленим на культуру), в основі якого управління змінами та організаційним

розвитком, уміння вирішувати проблеми. Головна мета – стати управлінцем професіоналом, який вміє працювати в команді і вирішувати складні управлінські проблеми в умовах розвитку і динаміки ієрархічних (багатоступневих) систем» [10].

Основні характеристики атрибутів систем включають:

1. «Цілісність – властивості цілого (усієї системи) не можуть бути зведені до суми властивостей її елементів, що в цілому залежить від місця, ролів і функцій підсистем у системі» [14, с. 241].

2. «Структурність – поведження системи обумовлене не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями її структури, тобто тим, як елементи взаємодіють у системі» [14, с. 241].

3. «Взаємодія системи і середовища – система відокремлюється від середовища, формується і виявляє свої властивості у взаємодії з середовищем» [14, с. 242].

4. «Автономність – система існує і розвивається згідно не тільки загальним, але і її власним, тільки їй властивим законам: унікальність властива і системам, їх онтогенезу, тобто індивідуальному розвитку» [14, с. 242].

5. «Адаптивність – система має визначену «живучість», може пристосовуватися до зовнішнього середовища» [14, с. 242].

6. «Ієрархічність – взаємодія елементів системи може бути представлена у вигляді ієрархії зв'язків, які часто мають більше значення, ніж самі елементи» [14, с. 242].

7. «Унікальність систем – неповторність деяких властивостей, якостей, елементів, що спостерігається у кожній складній системі» [14, с. 242].

8. «Множинність описів» [14, с. 242].

Відчизняний науковець Максименюк М.Ю. виокремлює такі види системного аналізу: «системно-компонентний, що означає вивчення складу системи з виокремленням таких компонентів, взаємодія яких зумовлює наявність притаманних системі якісних особливостей; системно-структурний, який

передбачає дослідження внутрішніх зв'язків і взаємодії елементів; системно-функціональний, що передбачає вивчення інформаційно-функціональних залежностей: а) між компонентами системи; б) між компонентами і системою в цілому та іншою системою, до складу якої вона належить; системно-інтегративний, напрям, що полягає у дослідженні цілісних властивостей системи, не притаманних її компонентам, зокрема; системно-комунікаційний, напрям, що означає вивчення системи у взаємодії з навколишнім середовищем; системно-історичний напрям, спрямований на дослідження ретроспективи і перспективи у розвитку системи і розглядає її як процес у єдності зі становленням, функціонуванням і розвитком» [14, с. 242].

В своєму науковому дослідженні Максименюк М.Ю. наводить визначення: «система – це деяка цілісність, яка складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких вносить вклад у характеристики цілого. Всі організації являються системами. Типи систем – замкнута і відкрита. Замкнута система має жорстко фіксовані межі, її дії незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система – система, що характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем» [14, с. 242].

«Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що володіють новими якостями, які відсутні у будь-яких його елементах. Як вже було сказано вище, замкнута система має жорстко фіксовані межі, вона існує автономно, її зв'язки з зовнішнім середовищем обмежені. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Підсистеми – великі складові систем, що самі являються системами. В організації підсистеми – це різні відділи, рівні управління, соціальні і технічні підсистеми» [14, с. 242].

«Потреба в управлінні складними суспільними процесами, необхідність прогнозування наслідків дій після здійснення і системного підходу. Оскільки система завжди знаходиться поставлених завдань актуалізує використання системного аналізу» [11, с. 444].

Максименюк М.Ю. в своїй роботі зазначає: «моделі організації як відкритої системи:

1. організація отримує із зовнішнього середовища компоненти - інформацію, капітал, людські ресурси, матеріали, що називаються входами;
2. у процесі своєї діяльності організація обробляє ці входи, перетворюючи їх на продукцію чи послуги, які вона вносить в оточуюче середовище;
3. якщо система управління ефективна, то в ході процесу перетворення створюється додаткова вартість входів, у результаті чого з'являються додаткові виходи, такі, як прибуток, збільшення частки на ринку, збільшення об'єму продаж, зростання організації» [14, с. 243].

На думку вітчизняного науковця: «системний аналіз і системний підхід відіграють велику роль в управлінні системою як складним соціальним процесом. У рамках системного підходу все більшого значення набувають дослідження, що іменуються системним аналізом. Характерно, що деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і представляє свої висновки в основному в математизованому виді, у той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях. Системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз – прикладний, максимально квантифікований методикою дослідження» [14, с. 243].

«Системний аналіз – спосіб наукового пізнання, який передбачає розгляд частин об'єкта в нерозривній єдності з цілим. Методологічним підґрунтям системного аналізу є поняття «система» - певний матеріальний чи ідеальний об'єкт, який розглядається як складне цілісне утворення. Одна й та ж система може розглядатися з різних позицій, тому системний аналіз передбачає виокремлення певного системо утворюючого параметра, який зумовлює пошук сукупності елементів системи, мережі зв'язків і відносин між ними – її

структуру. Будь-яка система перебуває у певному середовищі, з огляду на це системний аналіз має врахувати її зв'язки та відносини з оточенням.

Обов'язковим для системного аналізу є визначення властивостей цілого, при цьому наголошується, що сутнісні властивості системи визначаються не стільки властивостями структури елементів, скільки властивостями її структури, системо утворювальними зв'язками об'єкта. Завдання системного аналізу полягає в тому щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене чи оптимальне з погляду кінцевого критерію оптимальності рішення.

Системний аналіз розглядається як методологія з'ясування, упорядкування, чи структуризації проблеми, що потім уже може звужуватися як із застосуванням, так і без застосування математики й комп'ютерів. У цьому змісті поняття «системний аналіз» по суті ототожнюється з поняттям «системний підхід» і «системні дослідження», як вони застосовуються деякими американськими авторами.

Системний аналіз може бути плідно застосований для вирішення соціальних проблем, проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення задач в інтересах досягнення найвищого ефекту. Системний аналіз розглядається як методологія упорядкування, чи структуризації, проблем. Мета системного аналізу – допомогти керівнику, що приймає рішення, обрати курс діяльності шляхом систематичного вивчення їх справжніх характеристик (витрат ефективності, ризику). Згідно із системним методом, управлінські явища і процеси розглядаються у взаємозв'язку і взаємозалежності, управління як єдиний соціальний організм – це складна система, що дозволяє визначити його структуру, взаємозв'язки елементів, зміст і спрямованість управлінських процесів, проектів, функцій та їх ролі в мінливому і суперечливому глобалізованому світі» [14, с. 242].

Осипенко Л.О. стверджує, що: «саме завдяки цьому методу управлінська діяльність уявляється відкритою та неврівноваженою системою, що зорієнтує

менеджерів на вивчення комплексу зворотних зв'язків між нацією, дисипативних структур, нелінійності тощо. Використання системного методу дозволяє виокремити ряд підсистем (систем нижчого рівня), які досліджуються автономно з урахуванням подальшого узгодження цілей кожної підсистеми із загальною метою систем» [12, с. 251-260].

Максименюк М.Ю. наводить «алгоритми системного аналізу:

1. декомпозиція системи;
2. аналіз елементів;
3. відбір і ранжування факторів, що визначають поведінку системи;

розробка рекомендацій щодо покращення функціонування системи складових організації її перетворення» [14, с. 244].

«При системному підході організованих систем необхідно виходити з того, що будь-яка організація являється складною системою, кожний з елементів якої має своє цілі і характеристики. Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають собою цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів. Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту:

1. соціально-політичний (адміністративний менеджмент);
2. соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);

соціально-культурний (менеджмент у невиробничій сфері)» [14, с. 244].

Системний підхід спрямований на аналіз будь-якого аспекту управлінського життя з урахуванням зв'язків з оточуючим середовищем. Введення ієрархії компонентів (підсистем) та їх ранжування вважається доцільним. Проводиться аналіз системи як цілісності та як сукупності її складових. Підкреслюється важливість аналізу системи як домінанти, а підсистем як самостійних компонентів. Урахування невизначеностей і випадковостей в управлінській системі є необхідним. Визначаються закони об'єднання частин у ціле, які визначають структуру, функціонування та зв'язок із зовнішнім середовищем, а також граничні характеристики системи. Динаміка

системи передбачає баланс між стійкістю і нестійкістю, що дозволяє системі існувати та бути відкритою до впливу навколишнього світу.

Системний підхід є напрямком методології наукового дослідження, який ґрунтується на розгляді складного об'єкта як єдиної інтегрованої системи. Цей підхід полягає в тому, що всі соціальні зв'язки, опосередкування, елементи та складові суспільства, держави, управління, а також функції та проблеми організації розглядаються як взаємопов'язаний комплекс.

Український дослідник Шавкун І.Г. виокремлює такі види системного аналізу:

1. «системнокомпонентний, що означає вивчення складу системи з виокремленням таких компонентів, взаємодія яких зумовлює наявність притаманних системі якісних особливостей;

2. системно-структурний, який передбачає дослідження внутрішніх зв'язків і взаємодії елементів;

3. системно-функціональний, що передбачає вивчення інформаційно-функціональних залежностей:

- між компонентами системи;
- між компонентами і системою в цілому та іншою системою, до складу якої вона належить;

4. системно-інтегративний, що полягає у дослідженні цілісних властивостей системи, не притаманних її компонентам, зокрема;

5. системно-комунікаційний, напрям, що означає вивчення системи у взаємодії з навколишнім середовищем;

6. системно-історичний напрям, спрямований на дослідження ретроспективи і перспективи у розвитку системи і розглядає її як процес у єдності зі становленням, функціонуванням і розвитком. Історичне слабе місце для України – влада і управління, проте сьогодні мають місце знання, досвід і талант для того, щоб покращити ситуацію, демократизувати владу і навчитися управляти володіти високою організаційною культурою» [13, с. 53-63].

Системний підхід можна узагальнити наступним чином:

- визначаючи організацію як систему, аналіз її елементів враховує їхнє місце у загальній структурі;
- невід'ємною частиною дослідження є аналіз взаємозв'язків об'єкта управління з його зовнішнім середовищем, оскільки об'єкт управління розглядається як підсистема більш широкої системи, що формується взаємодією об'єкта управління із середовищем.

Управлінська система визначається відносинами взаємозалежності та взаємопідпорядкування між її складовими елементами. Зміни або модифікації одного з цих елементів призводять до визначених змін у всіх інших елементах. Управлінська система володіє закономірним типом зв'язків, які формують її структуру і, в свою чергу, забезпечують стійкість системи.

Системний підхід до організації не обмежується лише набором принципів для керівників; це спосіб мислення про організацію та управління. Врахування того, що організації є складними відкритими системами, що складаються з різних підсистем, допомагає пояснити, чому кожна з теорій управління виявилася ефективною в певних межах. Це означає, що кожна теорія акцентує увагу на конкретній підсистемі організації: наприклад, соціальна підсистема вивчається через поведінкові патерни системи, тоді як школа наукового управління зосереджується на технічних аспектах. Проте жодна з цих систем серйозно не розглядає вплив середовища на організацію, який варто модернізувати чи модифікувати.:

1. «внести прогресивні зміни, що сприяють перетворенню виробництва, технології, виробленої продукції, створенню покращеного варіанту чи нової моделі» [13, с. 53-63].;

2. «упровадженню видозміненої моделі управління та організаційної культури» [13, с. 53-63].

Основне значення системного підходу до аналізу організації як об'єкта публічного управління визначається авторами через наступні аспекти:

1. формулювання та визначення ієрархії цілей перед розпочатком будь-якої діяльності, зокрема при управлінні та прийнятті рішень;
2. досягнення визначених цілей за мінімальних витрат шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів, а також вибір оптимального варіанту для досягнення мети;
3. кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів та засобів досягнення, базована не на часткових критеріях, а на всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності. Системний підхід орієнтований на розкриття цілісності об'єктів та механізмів, які забезпечують їхнє функціонування. Також він спрямований на виявлення різних типів зв'язків об'єкта та їх узагальнення в єдину теоретичну картину.

Підхід системного аналізу передбачає ідентифікацію конкретного аспекту, який визначає формування системи, тобто пошук елементів, їх мережі зв'язків і взаємозв'язків – структури системи. Оскільки система завжди існує у визначеному середовищі, системний підхід реєструє її взаємодії та відносини з навколишнім середовищем.

Тому системний підхід дозволяє враховувати, що будь-яка система може функціонувати як підсистема у великій системі і, навпаки, містити менші підсистеми (елементи), які, у іншому контексті, можуть розглядатися як самостійні системи.

Системний підхід вимагає вирішення завдання визначення властивостей цілого (системи) на основі властивостей її елементів і властивостей елементів - на основі характеристик цілого. Суттєві властивості системи визначаються не тільки характеристиками сукупності її елементів, але й властивостями її структури та системоутворюючими зв'язками об'єкта.

При аналізі соціальних систем важливо враховувати наявність у них конкретного набору індивідуальних характеристик, оскільки соціальні системи переважно мають властивість самоорганізації. В системному підході до

соціального пізнання необхідно визначати принципи ієрархії елементів системи, форми обміну інформацією між ними, методи взаємодії, а також функціональну координацію підсистем.

Характерно, що в новій соціальній реальності, що формується в наш час, відзначається зростаючою тенденцією взаємозв'язку та взаємозалежності різних факторів, суспільних процесів та впливів, об'єктивних та суб'єктивних аспектів людського існування, загальнолюдських і індивідуальних, національних і глобальних. Отже, системний підхід включає в себе вивчення процесів і явищ в управлінні організацією як цілісної системи.

За визначенням Максименюка М.Ю.: «завдання системного аналізу полягає в розробці методів змістовного і формального опису соціальних об'єктів, виявленні закономірностей їх функціонування і розвитку, побудові системної теорії та практичних методів управління цими об'єктами. Процедура системного аналізу передбачає дослідження соціальної системи з метою пошуку оптимальної альтернативи публічного управління. Як знаряддя підвищення ефективності різних сфер управлінської діяльності, системний підхід упроваджується в практику управління соціальними інституціями; забезпечення організації виробництва та споживання; планування розвитку науки і техніки; розроблення інформаційних систем. При вивченні організацій як соціальних об'єктів слід послуговуватися системним підходом і як теорією, і як методом пізнання. Потрібно використовувати не тільки евристичні можливості загальної теорії систем, а й сучасні висновки теорії дослідження операцій, сіткового аналізу, теорії граф, ергономіки, праксеології тощо. За порівняно обмежений термін системний підхід і аналіз до управління організаціями як складними соціальними системами показав свою конструктивність і представлений у різноманітних теоріях економічних, політичних, управлінських наук. Тому і сьогодні виникає потреба в системному підході, що розглядає організацію як певну цілісність, яка складається з сукупності елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і з зовнішнім середовищем. Як висновок, за

допомогою системного аналізу і підходу вдалося чітко визначити місце організації у розвитку суспільства, її найважливіші функції, умови, у яких відбувається дія, норми, що враховуються при виборі мети і засобів управлінської діяльності» [14, с. 246-247].

## **2.2. Сутність та особливості ситуаційного методу публічного управління**

**Ситуаційний метод публічного управління** (Situation Management Approach) – це підхід до управління, який акцентує на необхідності адаптувати управлінські рішення та дії до конкретних ситуацій та контексту. Цей метод визнає, що кожна ситуація у публічному управлінні може бути унікальною і вимагати індивідуального підходу.

Ситуаційний підхід до управління передбачає, що ефективність управлінських тих самих дій може суттєво змінюватися в різних ситуаціях.

Ситуаційний підхід методу управління спрямований на наявність в людини ситуативного мислення і безпосереднє його використання в аналізі реальних процесів. Ситуаційний підхід потребує ухвалення оптимального рішення, залежного від співвідношення наявних чинників.

Цей метод управління часто використовується у ситуаціях, які не є стандартними чи передбачуваними. Саме в таких моментах важливо швидко та правильно оцінити обставини та прийняти відповідне рішення, що вимагає від менеджера проявлення таких якостей, як твердість, гнучкість мислення, ерудиція та здатність до передбачення.

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати контекст, в якому вони діють. Самі функції управління реалізуються залежно від конкретних умов. Основне завдання керівника полягає в тому, щоб, після всебічного аналізу, обрати відповідні прийоми та методи для вирішення виникаючих проблем.

Ситуаційний метод управління, впроваджений за допомогою системного підходу, об'єднує в собі складність, яка супроводжує процеси прийняття управлінських рішень. Він ретельно розглядає конкретні фактори, які впливають на вибір конкретного курсу дій, та проводить прогнози щодо майбутнього стану системи управління за допомогою системного аналізу. Саме ситуаційне управління зосереджується на поточних обставинах. Чим довше його використання для певної системи управління, тим більший набутий досвід і ефективність у прийнятті управлінських рішень, які базуються на ньому.

Гречанінов Ф.В. у своїй науковій статті до незаперечних переваг ситуаційного управління відносить:

- «можливість швидкого прийняття рішення в умовах дефіциту часу;
- забезпечення прийняття ефективних рішень;
- високий ступінь універсальності застосування по відношенню до рівнів управління (масштабованість) і галузей діяльності за рахунок уніфікації та узагальнення на структурно-логічному рівні;
- висока мобільність, тобто готовність до застосування в будь-який час і в будь-яких умовах;
- наявність дієвих алгоритмів і математичних моделей, що дозволяє автоматизувати процес прийняття рішення» [15, с. 17].

За його твердженням: «покращувати управління можливо, в основному, за рахунок удосконалення методів, засобів та технологій управління. Привабливою рисою ситуаційного управління є можливість модернізації його автоматизації, тобто застосування сучасних цифрових та інформаційних технологій для обробки великих масивів даних, використання імітаційного моделювання та алгоритмів штучного інтелекту. Автоматизація дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності керівника переважно за рахунок підтримки на стадії прийняття рішення. Суть цієї допомоги полягає в тому, щоб переробити великий обсяг первинної інформації, звівши її до значно меншої кількості вторинної інформації. Обробка інформації ґрунтується на

математичних моделях обробки даних, що часто існують у формі правил та (або) рівнянь» [15, с. 17].

Для виконання цих завдань використовуються програмно-апаратні комплекси, які приймають форму систем ситуаційного управління. З своєї суті, ці системи є комплексами автоматизованої підтримки прийняття рішень. Вони призначені для забезпечення інформаційної, обчислювальної, модельної та інтелектуальної підтримки процесів ухвалення управлінських рішень.

Системи ситуаційного управління, як правило, реалізуються як автономні системи або, що найчастіше, входять до складу ситуаційних центрів.

Методологію ситуаційного підходу Гречанинов В.Ф. подає «у вигляді чотириетапного процесу, який має бути здійснений керівником із метою ефективного управління:

1. підготовка керівника;
2. адекватна інтерпретація ситуацій; аналіз можливих наслідків від прийнятого рішення; вибір конкретних прийомів, які викликали б найменший негативний ефект і мали б найменше недоліків, забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом за умов існуючих обставин» [15, с. 17].

Він зазначає, що «теорія ситуаційного управління має два поняття: поточної ситуації в керованій системі, під якою мається на увазі сукупність усіх відомостей про структуру цієї системи та її функціонування в даний момент часу; повної ситуації, яка може бути визначена як сукупність, що складається з поточної ситуації, знань про систему управління на даний момент і знання технології управління» [15, с. 18].

Застосовуючи концепції поточної та повної ситуації, математичне визначення акта управління при ситуаційному підході можна виразити наступним чином:

$$S_i; Q_j \xRightarrow{U_k} Q_n,$$

Де  $S_i$  – повна ситуація ( $i$  – відмінний номер повної ситуації);

$Q_j$  – поточна ситуація ( $j$  – відмінний номер поточної ситуації);

$Q_n$  – нова (отримана) поточна ситуація;

$U_k$  – керуюча дія ( $k$  – відмінний номер впливу).

Гречанінов В.Ф. в своїй статті зазначає , що: «буквальну інтерпретацію даного математичного запису можна представити таким чином: якщо на керованому об'єкті сформувалася поточна ситуація  $Q_j$  , а стан системи управління та технології управління, зумовлені повною ситуацією  $S_i$  , дозволяють застосувати керуючий вплив  $U_k$ , він буде задіяним і змінить поточну ситуацію на  $Q_n$ .

Всю безліч повних ситуацій можна розкласти на класи, кожному з яких відповідає один із можливих впливів, що управляють. У разі адекватного опису ситуації та правдивого віднесення її до відповідного класу з'являється можливість правильного визначення необхідного управлінського рішення. При попаданні повної ситуації у кілька класів одночасно реалізують процедуру вибору оптимального рішення з кількох можливих. Алгоритм процедури екстраполяції вибору у загальному вигляді представлений на рис. 1.» [15, с. 18].

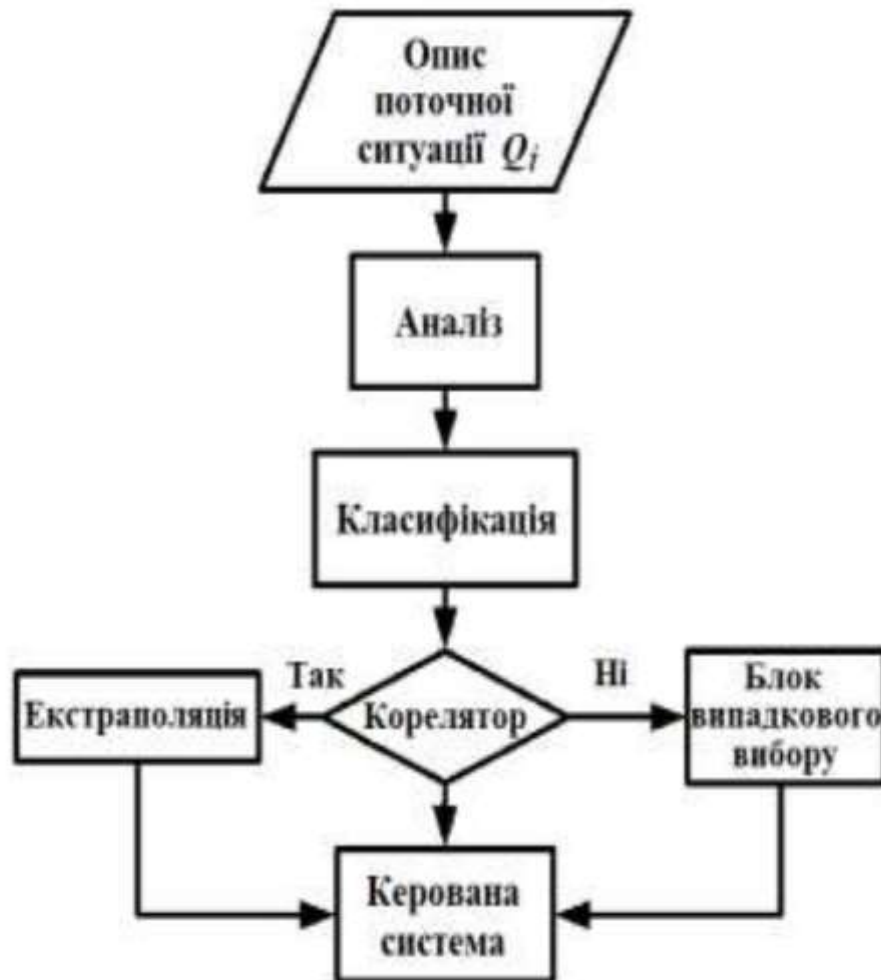


Рисунок 1 – Процедура екстраполяції вибору рішень у загальному вигляді

«Процедура передбачає аналіз опису повної ситуації з наступним знаходженням відомостей про неї у базі даних повних ситуацій. При знаходженні опису ситуації у базі даних проводиться віднесення її до класу. Якщо клас єдиний, то вибирається єдине управлінське рішення. Якщо ж класифікатор пропонує кілька рішень, здійснюється вибір кращого з усіх можливих, для чого результати впливу на керований об'єкт екстраполюються в часі для кожного класу повних ситуацій і за заданим критерієм із них вибирається найкращий. В основі методу ситуаційного управління лежить гіпотеза про те, що вся необхідна інформація про керований об'єкт та методи управління ним може бути отримана з вивчення досвіду управління даним об'єктом» [15, с. 18].

Управління за ситуаційним методом, що відрізняється високою ефективністю та достовірністю у прийнятті рішень, базується на використанні конкретних технологій та засобів автоматизації управлінських процесів. Ці засоби спрямовані на обробку вхідної інформації, формування різних варіантів рішень, а також на моделювання та прогнозування розвитку ситуацій.

Крім того, ситуаційне управління враховує колективну (групову) співпрацю експертів і аналітиків, які спрямовані на збагачення науковим аспектом управління та розробкою новаторських підходів і передових технологій для прийняття рішень особою, яка здійснює керівництво. Практика показує, що команда, що працює над складною ситуацією, зазвичай самостійно та ефективно вирішує її, але для цього необхідно застосувати відповідний метод координації зусиль різних членів команди. Таким чином, системи ситуаційного управління, окрім інформаційно-аналітичних функцій, мають забезпечувати ефективну та оперативну взаємодію між учасниками експертної групи для прискорення взаєморозуміння, швидкого досягнення консенсусу та забезпечення гнучкості і мобільності в управлінні.

В своїй науковій статті Гречанинов В.Ф. у загальному вигляді для систем ситуаційного управління виділи такі основні функції:

- «моніторинг стану керованої системи, її компонентів із відображенням цього стану за допомогою засобів візуалізації;
- підтримка інформаційними та обчислювальними ресурсами процесу збору, обробки та аналізу інформації про керовану систему та умови її функціонування;
- забезпечення функціонування системи підтримки прийняття рішень, систем зв'язку та автоматизованого управління керованою системою;
- формування бази знань, що містить як відомості про приблизні рішення з конкретних ситуацій, так і продукційні правила дій щодо ситуацій, рішень за якими ще не існує; моделювання процесів як розвитку

ситуації на основі інформації, що надходить, так і реакції керованої системи на передбачуваний керуючий вплив;

- оцінка ризиків функціонування керованої системи та її компонентів, перевірка готовності системи управління до запобігання наслідків виникнення виявлених ризиків;
- інтеграція спільних інтеграція спільних зусиль колективу експертів із вироблення підсумкового управлінського рішення за рахунок застосування засобів забезпечення паралельної діяльності з онлайн узгодженням приватних рішень шляхом утворення в середині системи ситуаційного управління не тільки єдиного інформаційного простору, а й єдиного простору прийняття рішень» [15, с. 19].

«Для реалізації вищезгаданих функцій система ситуаційного управління у своєму складі поєднує кілька систем: автоматизовану інформаційно-аналітичну систему (ІАС); систему моделювання на основі моделі керованої системи; експертну систему, що радить» [15, с. 19].

Ситуаційний метод управління враховує можливість використання різних методів управління в залежності від їхньої ефективності в конкретних обставинах. Суть методології ситуаційного підходу полягає, передусім, у правильному трактуванні ситуації (виокремленні параметрів) та майстерному володінні засобами управління, що дозволяє використовувати конкретні методи та прийоми, враховуючи специфіку кожної ситуації, передбачати ймовірні наслідки, адекватно та ефективно реагувати на зміни та досягати результатів управління.

На думку американських учених Г. Кунца та С. О'Доннела «ситуаційний підхід допомагає зрозуміти, як найбільш ефективно досягти цілей за умов, що склалися. Ситуаційний підхід безпосередньо пов'язаний із ситуаційним управлінням, яке передбачає застосування наборів стандартних рішень, рекомендацій та сценаріїв у певних ситуаціях. Дуже важливою обставиною є розгляд ситуаційного підходу як безпосередньої зв'язуючої ланки між сучасним

станом науки управління та її майбутнім, що значною мірою створює умови її розвитку. З цього погляду такий підхід є однією з основоположних ідей сучасного управлінського мислення» [27, с. 167].

Ситуаційний підхід передбачає урахування умов та особливостей кожної країни в контексті публічного управління та адміністрування. Наприклад, у сучасній Україні спостерігається високий рівень освіти серед населення, зокрема, серед публічних службовців та управлінців, високий економічний та науковий потенціал, існує навіть традиційне рівняння з найбільш розвинутими країнами Заходу, такими як європейські країни. З іншого боку, країна переживає активну воєнну та економічну кризу, управління відбувається в умовах обмежених стратегічних ресурсів, рівень життя є низьким, а привабливість управлінської праці для перспективної молоді є невеликою. Також відзначається тенденція до скорочення робочих місць з ринковою заробітною платою для інтелектуального характеру праці, а також високий рівень інфляції.

### **2.3. Переваги та недоліки об'єднаного системно-ситуаційного підходу в публічному управлінні та адмініструванні**

Системно-ситуаційний підхід управління - це комбінація двох підходів управління системного та ситуаційного. Системно-ситуаційний метод управління виник у зв'язку з потребою удосконалення традиційних методів управління, оскільки традиційні підходи часто не враховували всіх складнощів і специфіки конкретних ситуацій.

Об'єднання системного та ситуаційного підходів у системно-ситуаційний метод управління дозволяє поєднати переваги системного аналізу з урахуванням конкретного контексту та особливостей ситуацій. Це дозволяє управлінцям

краще розуміти системні взаємозв'язки і враховувати їх у контексті конкретних обставин для прийняття більш ефективних рішень у публічному секторі.

Системно-ситуаційний метод управління має декілька переваг, які роблять його привабливим для застосування в публічному секторі:

1. Комплексний підхід. Він дозволяє розглядати управління як систему з взаємопов'язаними складовими частинами. Це дозволяє уникнути вирішення проблем лише локально і сприяє пошуку комплексних рішень.

2. Увага до деталей. Метод враховує унікальність та конкретний контекст кожної ситуації, що дозволяє приймати збалансовані та адаптивні рішення.

3. Ефективність управління ризиками. Враховуючи ситуаційний контекст, цей метод дозволяє краще розуміти ризики та можливості, що допомагає зменшити ризики та максимізувати можливості.

4. Гнучкість та адаптивність: Системно-ситуаційний підхід дозволяє швидко реагувати на зміни у ситуації і адаптувати стратегії управління відповідно до нових умов.

5. Підвищення ефективності прийняття рішень: Комбінація системного аналізу та урахування ситуаційного контексту допомагає уникнути однобокого мислення та сприяє прийняттю більш обґрунтованих та раціональних рішень.

Використання системно-ситуаційного методу управління може покращити якість управління в публічному секторі, сприяючи оптимізації процесів та підвищенню ефективності діяльності в умовах змін і невизначеності.

Хоча системно-ситуаційний метод управління має свої переваги, існують деякі недоліки, які можуть виникнути при його застосуванні в публічному управлінні:

1. Суб'єктивність та складність оцінки. Врахування контексту та унікальних особливостей ситуацій може призвести до суб'єктивних оцінок та ризику перекручення даних при аналізі ситуації.

2. Підвищена складність аналізу. Розгляд ситуацій у їхній унікальності може зробити аналіз більш складним та часомістким, особливо при управлінні великими обсягами даних або складними ситуаціями.

3. Ризик занадто специфічних рішень. Переклад ситуаційного аналізу на конкретні рішення може привести до ризику вироблення занадто специфічних стратегій, які можуть бути менш універсальними або не застосовуватися до інших контекстів.

4. Потреба в експертності та досвіді. Для успішного використання цього методу потрібні великі знання, експертність та досвід у сфері управління для адекватного аналізу ситуацій.

5. Можливість перекручення інформації: При аналізі ситуацій може виникнути ризик вибору або спотворення інформації, що відбиває реальний стан речей.

З метою ефективного застосування системно-ситуаційного методу управління в публічному секторі, важливо усвідомлювати ці недоліки та ретельно розглядати їх при прийнятті управлінських рішень.

Системно-ситуаційний метод в публічному управлінні та адмініструванні може бути корисним в різних ситуаціях, зокрема:

1. Кризові ситуації. Під час кризових ситуацій, коли потрібно швидко реагувати та приймати невідкладні рішення, системно-ситуаційний підхід може допомогти краще розібратися в ситуації та прийняти ефективні заходи.

2. Комплексні проблеми. При розв'язанні складних проблем, що вимагають аналізу взаємодії багатьох чинників, системно-ситуаційний підхід може сприяти розумінню глибинних причин та знаходженню комплексних рішень.

3. Ситуації з великою кількістю змін. В умовах постійних змін та невизначеності системно-ситуаційний підхід дозволяє адаптуватися до нових умов та швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

4. Розвиток стратегій та політик: При формулюванні стратегій та політик в сфері публічного управління, системно-ситуаційний підхід може допомогти урахувати різноманітність факторів та забезпечити більш гнучкі стратегії.

5. Процес планування та управління проектами: При плануванні та управлінні проектами в публічному секторі, цей підхід дозволяє враховувати унікальність кожного проекту та його взаємодію з іншими системами.

Системно-ситуаційний метод є корисним у ситуаціях, де потрібно враховувати складні взаємозв'язки та унікальність ситуацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.

Системно-ситуаційний метод управління в публічному секторі може мати наступні перспективи розвитку:

1. Цифрова трансформація. Застосування новітніх технологій та аналітики даних може покращити аналіз ситуацій та розуміння системних взаємозв'язків, що допоможе у прийнятті кращих управлінських рішень.

2. Зростання гнучкості. Розвиток методів, спрямованих на підвищення гнучкості управління, дозволить краще адаптуватися до швидко змінюючихся ситуацій.

3. Інновації в аналізі ситуацій. Вдосконалення методів аналізу ситуацій та їх моделювання може покращити якість прийнятих рішень та сприяти більш точним прогнозам.

4. Співпраця та мережеві підходи. Залучення до процесу управління більш широкого кола зацікавлених сторін та розвиток мережевих методів співпраці може поліпшити рівень взаємодії та спільного прийняття рішень.

5. Розвиток регулятивного середовища. Поліпшення нормативного та регулятивного середовища для управління дозволить краще інтегрувати системно-ситуаційний підхід у практику публічного управління.

6. Інновації в аналізі конфліктів. «Системно-ситуаційний аналіз конфлікту — один з перспективних наукових методів емпіричного дослідження конфліктів. При системно-ситуаційному аналізі конфлікт розглядається як соціально обумовлена і динамічна система, яка не зводиться до простої суми своїх елементів, що має структуру, у якій властивості елемента визначаються його місцем у цій структурі. Як одиниця системно-ситуаційного аналізу конфлікту використовується конфліктна ситуація, що має певні змістовні і динамічні характеристики, тимчасові і просторові межі. За допомогою ретроспективного аналізу створюється “банк” конфліктних ситуацій в т.ч. військових конфліктів. Він дозволяє, застосовуючи методи математичної статистики, виявити низку залежностей і тенденцій, закономірностей розвитку конфлікту, на основі яких робляться узагальнення і пропонуються рекомендації. В основі методу лежить ідея системно-ситуативного аналізу діяльності, запропонованого психологом Б. Я. Шведіним» [27, с. 153].

Ці напрями можуть сприяти подальшому розвитку системно-ситуаційного методу управління в публічному секторі, забезпечуючи більш ефективне та адаптивне управління у сучасному та майбутньому управлінському середовищі.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНО - СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

#### 3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування системно - ситуаційного підходу як дієвого механізму в публічному управлінні та адмініструванні

Міжнародна спільнота активно звертає увагу на проблему якості публічного управління через її важливість у збільшенні ефективності адміністрування в умовах глобальних, кризових та національних викликів. В сучасних кризових умовах кожна національна система публічного управління повинна пройти значний етап розвитку для досягти нових стандартів функціонування.

Обумовленість публічного управління впливає з його реалізації як складної організаційної системи, що функціонує з метою задоволення потреб суспільства. Крім щоденних життєвих потреб, на публічне управління також впливають політичні процеси та цілі, глобальні зміни та проблеми у світовому суспільстві. Через це публічне управління постає як акт державного втручання. Воно впливає на повсякденне життя і визначається суспільними відносинами, як у матеріальному, так і в культурному вимірах. Це означає, що зміст та цілі публічного управління, з одного боку, залежать від структури та стану суспільних процесів, які контролює держава, а з іншого боку - від ролі та місця держави в суспільстві, а також від характеру діяльності та взаємин окремих державних органів.

Проблеми системи публічного управління аналізують багато закордонних та українських вчених, у тому числі: Г.Атаманчук, О. Амосов Ю. Битяк, О. Борисенко, Н.Гавкалова, Н. Гончарук, В. Дзюндзюк, О. Домбровський, Б. Калиновський, Ю. Ковбасюк, В. Мартиненко, В. Корженко, Р. Мельник, Р.

Науменко, М. Міненко, П. Петровський, Н. Обушна, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Сурай, С. Серьогін, Ю. Сурмін, І. Тютюник, О. Суший, та ін.

Зазначені науковці аналізують проблеми публічного управління через виокремлення принципів, методів, механізмів публічного управління, мети, завдань державного управління та місцевого самоврядування, реформування окремих процесів, водночас, відсутні системні дослідження проблем реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу.

Зарубіжний досвід застосування системно-ситуаційного підходу в публічному управлінні свідчить про успішне використання цього методу в різних сферах.

Нідерланди активно застосовують системно-ситуаційний підход в галузі соціального управління для аналізу та вирішення соціальних проблем. Використання цього методу допомагає урядовим і соціальним організаціям краще розуміти взаємозв'язки між різними аспектами соціальних проблем, а також знаходити інноваційні шляхи їх вирішення. Приклади використання системно-ситуаційного підходу щодо вирішення соціальних викликів в Нідерландах включають:

1. Боротьба з бідністю. Аналізуючи соціальні системи та взаємозв'язки, системно-ситуаційний підхід допомагає урядовим та неприбутковим організаціям зрозуміти складні причини бідності. Це сприяє розробці комплексних програм та заходів для підтримки та підвищення рівня життя бідних шарів населення.

2. Мінімізація безробіття. Аналізуючи різні аспекти ринку праці та соціальних систем, системно-ситуаційний підхід допомагає розробляти програми для сприяння зайнятості та підвищення професійних навичок, спрямовані на зменшення безробіття.

3. Соціальна інтеграція. Шляхом аналізу різних аспектів соціальних включень, таких як міграція та інші, системно-ситуаційний підхід допомагає створювати програми та стратегії для успішної соціальної інтеграції.

Ці приклади показують, що використання системно-ситуаційного підходу у Нідерландах допомагає краще розуміти та розв'язувати складні соціальні проблеми через аналіз системних взаємозв'язків та комплексний підхід до вирішення цих викликів.

До прикладу уряд Сполучених Штатів використовує системно-ситуаційний підхід для стратегічного управління та планування розвитку, зокрема в сфері охорони здоров'я. Цей підхід дозволяє розглядати складні проблеми в охороні здоров'я з комплексного погляду, враховуючи системні взаємозв'язки та вплив різних факторів на цю галузь.

Застосування системно-ситуаційного підходу в охороні здоров'я допомагає враховувати різноманітні фактори, такі як доступність медичних послуг, фінансування, здоров'я населення, технологічні інновації, виявляти слабкі місця та можливості для поліпшення. Це сприяє розробці більш ефективних стратегій управління спрямованих на підвищення якості та ефективності цієї галузі в урядовому управлінні, а також прийняттю кращих управлінських рішень для поліпшення системи охорони здоров'я та задоволення потреб населення в цій сфері.

В Норвегії системно-ситуаційний підхід в публічному управлінні успішно використовується в сферах природоохоронного управління та розвитку сталого туризму. Це дозволяє зберігати навколишнє середовище та природні ресурси країни, одночасно розвиваючи туристичну галузь.

В природоохоронному управлінні цей метод застосовується при аналізі впливу людської діяльності на природу та визначенні оптимальної стратегії для збереження та охорони природних ресурсів, таких як ліси, водні ресурси та диких тварини.

В управлінні природними заповідниками системно – ситуаційний підхід застосовується при розробці програм та стратегій для збереження природних заповідників та національних парків, сприяючи їх ефективному управлінню.

З метою розвитку сталого туризму, а саме: екологічно-орієнтованого туризму, системно-ситуаційний підхід допомагає розробляти стратегії для його розвитку та просування, що сприяє розвитку туристичної галузі в цілому та не пошкоджуючи природу.

Також уряд Норвегії ефективно застосовує системно – ситуаційний метод управління в контролі над туристичними об'єктами, що сприяє оптимізації управління туристичними місцями та атракціями, враховуючи збереження природних ландшафтів та екологічну стійкість.

Використання даного методу публічного управління та адміністрування в Норвегії дозволяє збалансувати розвиток туризму та економіки з охороною навколишнього середовища, що сприяє сталому розвитку туризму в країні.

У рамках Європейського Союзу системно-ситуаційний підхід публічного управління та адміністрування використовується для розроблення та реалізації стратегій управління з метою підвищення конкурентоспроможності регіонів. Це відбувається через ряд ініціатив та програм, спрямованих на покращення розвитку різних регіонів у межах Європейського Союзу. Наведемо декілька прикладів застосування цього підходу в різних напрямках:

1. Стратегічне планування розвитку. Застосування цього підходу дозволяє аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток регіонів, та розробляти стратегії розвитку з урахуванням цих факторів.

2. Фінансування та інвестиції. В рамках цього підходу визначаються пріоритети фінансування та інвестицій для підтримки економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

3. Розвиток галузей та інфраструктури. Шляхом аналізу ситуації та системного розгляду різних галузей та інфраструктури, розробляються програми для підвищення ефективності та розвитку регіональних економік.

Цей підхід допомагає Європейському Союзу та його членам забезпечувати більш ефективне управління та сприяти сталому розвитку регіональних економік в цілому.

Слід також звернути увагу, що системно-ситуаційний підхід управління був широко та ефективно застосований урядами світової спільноти під час пандемії коронавірусної хвороби - COVID-19. Різні країни та міжнародні організації використовували цей підхід для аналізу та управління ситуацією. Деякі приклади включають:

1. Стратегічне планування та управління кризою. Уряди використовували системно-ситуаційний підхід для стратегічного планування дій під час пандемії. Це включало аналіз потенційних наслідків, визначення критичних точок та розробку стратегій реагування.

2. Гнучкість та адаптація. Під час епідемії важливо було швидко реагувати на зміни ситуації. Системно-ситуаційний підхід сприяв адаптації стратегій управління відповідно до нової інформації та умов.

3. Комплексний підхід до оцінки наслідків. Використання цього методу дозволило краще розуміти взаємозв'язки між різними аспектами епідемії: від медичних до соціальних, економічних та психологічних наслідків.

4. Управління ризиками: Шляхом аналізу ризиків та потенційних наслідків системно-ситуаційний підхід допоміг уникнути надзвичайностей та підготувати стратегії зменшення негативних наслідків.

Системно-ситуаційний підхід дозволяв урядам та міжнародним організаціям краще реагувати на епідемію коронавірусу, розвивати комплексні та адаптивні стратегії та впроваджувати ефективні заходи для контролю та управління ситуацією.

В Україні системно-ситуаційний підхід у публічному управлінні та адмініструванні використовується для аналізу складних ситуацій, вирішення проблем та прийняття рішень. Він дозволяє розглядати проблему як частину більшої системи, враховуючи взаємозв'язки та вплив різних чинників на результати.

Наведемо приклади використання системно-ситуаційного підходу в Україні:

1. Управління кризовими ситуаціями. Використання цього підходу під час кризових ситуацій, таких як природні лиха чи економічні кризи, дозволяє краще реагувати та планувати стратегії відновлення.

Доцільно згадати масштабну екологічну катастрофу – підлив Каховській ГЕС 6 червня 2023 року, при якій був використаний системно-ситуаційний метод публічного управління для комплексного аналізу подій та прийняття рішень, а саме наведемо приклади застосування цього підходу в згаданій ситуації:

- аналіз взаємодії факторів – розглянуто всі аспекти катастрофи, включаючи технічні, природні, людські та організаційні чинники, та зрозуміти, як вони взаємодіють та спричинили аварію;
- планування та реагування – аналізуючи ситуацію системно вдалося розробити більш ефективні плани для подолання наслідків катастрофи, враховуючи потреби громадськості та необхідність реагування в конкретних місцях;
- управління комунікаціями – допомогло розробити стратегію ефективної комунікації з громадськістю, органами влади та медіа для забезпечення прозорості та пояснення ситуації, а також оцінки наслідків для населення;
- відновлення та попередження – аналізуючи систему відновлення та попередження майбутніх катастроф системно - ситуаційний підхід публічного управління допоможе розробити стратегії покращення безпеки та управління ризиками у подібних ситуаціях.

Системно-ситуаційний підхід у публічному управлінні під час катастрофи на Каховській ГЕС дозволив краще розуміти складні взаємозв'язки та розвивати більш комплексні стратегії реагування та відновлення після аварії.

2. Розвиток регіональних програм. При формуванні програм для розвитку регіонів чи міст, системно-ситуаційний підхід допомагає враховувати різноманіття факторів, які впливають на їх розвиток.

3. Управління соціальними програмами. В контексті соціальних програм, таких як програми підтримки вразливих верств населення, цей підхід допомагає більш ефективно оцінювати потреби та розробляти програми, що враховують багатоаспектні проблеми.

4. Реформування публічного управління. Застосування системно-ситуаційного підходу в процесі реформування публічного управління дозволяє бачити систему управління як цілісну структуру та шукати оптимальні рішення для покращення.

5. Управління громадськими послугами. Деякі урядові структури – наприклад Міністерство соціальної політики та Міністерство охорони здоров'я, використовують системно-ситуаційний підхід для оптимізації та покращення громадських послуг, зокрема в адмініструванні та наданні соціальних та медичних послуг громадянам.

У контексті воєнної агресії в Україні, системно-ситуаційний метод управління застосовується для аналізу та вирішення різних проблем. Незважаючи на складність ситуації застосування цього підходу допомагає вирішувати проблеми та вчасно реагувати в різних сферах, а саме:

- для оцінки потреб у гуманітарній допомозі для місцевого населення на постраждалих територіях та для розробки стратегій доставки допомоги;
- враховуючи складність конфлікту зазначений метод публічного управління допомагає в управлінні кризовими ситуаціями та координації дій між різними відомствами;
- для аналізу наслідків війни та розробляти стратегії відновлення та реконструкції, враховуючи багатоаспектні проблеми відновлення інфраструктури та соціально-економічні наслідки воєнного конфлікту;
- для управління кризовими комунікаціями. Важливим елементом управління в умовах воєнного конфлікту є ефективна комунікація. Системно-ситуаційний підхід може допомагати розробляти стратегії

комунікації для ефективної передачі інформації громадськості та забезпечення прозорості управління.

В умовах воєнної агресії в Україні системно-ситуаційний підхід використовується для аналізу складних ситуацій, розробки стратегій управління та вирішення проблем для полегшення життя місцевого населення та керівництва країни.

Об'єднання зарубіжного та вітчизняного досвіду показує, що системно-ситуаційний підхід ефективно використовується в публічному управлінні для аналізу та вирішення складних проблем, адаптації до змін та забезпечення оптимальних рішень в різних галузях діяльності.

Ці приклади демонструють успішне застосування системно-ситуаційного підходу в публічному управлінні різних країн. Вони показують, що цей підхід допомагає краще розуміти складні проблеми, враховувати унікальність ситуацій та приймати обґрунтовані управлінські рішення в різних сферах громадського управління.

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності системно - ситуаційного підходу управління в публічній сфері в Україні в умовах воєнного часу**

За останні роки наша країна пережила низку значних потрясінь: криза, революція, пандемія, війна. Всі вони стали загрозами для держави загалом і вкотре підтвердили важливість ефективної роботи публічного адміністрування, яке стало новою парадигмою державного управління. Адже «завданням публічного управління стало не лише забезпечення функціонування та подальшого розвитку держави, але і пошук найбільш оптимального, з точки зору економії ресурсів, вектору цього розвитку. Система публічного управління в Україні наразі поставлена в надскладні умови – в країні розпал війни, що є прямою загрозою для національної безпеки. Тому, дослідження методів

управління, які впливають на ефективність роботи публічного управління та адміністрування в умовах війни сьогодні особливо актуальні» [16, с. 45.].

Розглядаючи через призму сьогоденної ситуації, яка склалася в країні, застосування системно – ситуаційного методу публічного управління та адміністрування, який поєднують у собі технології підтримки прийняття рішень, зберігання, обробки, концентрованого відображення та подання інформації, кардинально змінює принципи аналізу, обговорення і вирішення масштабних та складних проблем управління. З метою підвищення ефективності системно - ситуаційного підходу управління в публічній сфері в Україні в умовах воєнного часу слід до однієї з головних рекомендацій віднести створення та функціонування системи ситуаційних центрів органів державної влади та які, мають бути інтегровані до єдиної мережі - системи ситуаційних центрів сектора безпеки і оборони.

«Початок діяльності щодо вироблення поняття «ситуаційний центр», визначення його змісту було покладено у 70-х роках ХХ ст. У СРСР одним із перших прообразів ситуаційних центрів (СЦ) став оперативний штаб із ліквідації наслідків чорнобильської катастрофи у 1986 р., основою якого було Спеціальне конструкторське бюро математичних машин і систем Інституту кібернетики (ПММС) НАН України. На даний час за кордоном ведуться активні роботи зі створення СЦ, які використовуються для раціонального управління, вирішення кризових ситуацій, економічного планування та прогнозування.

У США застосовуються ситуаційні кризові центри, які визнані найбільш оптимальним інструментом проблемного моніторингу та кризового реагування. Ситуаційний кризовий центр США – це цілодобовий спостережний і сигнальний центр, що забезпечує Президента США та інших посадових осіб розвідувальною і відкритою інформацією для вироблення та реалізації політики в галузі кризового реагування, включаючи природні і техногенні катастрофи» [17].

«У штаб-квартирі ФБР функціонує Стратегічний інформаційно-оперативний центр (SIOC), який також відноситься до типу кризових СЦ. Цей

центр здатний одночасно відслідковувати 56 кризових ситуацій на території США та за кордоном» [18].

«У Пентагоні обладнано великий СЦ для координації управління американськими збройними силами – Національний військовий центр управління (National Military Command Center, NMCC). З його допомогою національне командування одержує інформацію про стан стратегічних сил, а також попередження щодо можливого ракетного нападу. В Європі нині створено кілька десятків СЦ. Наприклад, у Норвегії їх 10. Один із найвідоміших – Розвідувальний та ситуаційний центр Європейського союзу (EU Intelligence and Situation Centre), який є основним органом управління зовнішньої розвідки Євросоюзу. Центр об'єднує усі спецслужби країн ЄС» [19].

«У Федеративній Республіці Німеччина розташовується один з найтехнічніших європейських СЦ – загальний інформаційно-ситуаційний центр федерального центру та земель (Gemeinsames Melde und Lagezentrum von Bund und Ländern – GMLZ)» [20, 6].

Указом Президента України від 18 червня 2021 року № 260/2021 введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) від 4 червня 2021 року «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів і цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони» [21].

За наведеним визначенням в своїй роботі Гречаниновим В.Ф. «СЦ – це системний організаційно-технічний комплекс, призначений для інформаційно-аналітичного та комунікаційного забезпечення вирішення завдань управління в органах державної влади та місцевого самоврядування, у галузях економіки чи при розвитку кризових ситуацій тощо.

Правовою основою створення СЦ є низка нормативних актів та рекомендаційних документів, розроблених під впливом необхідності інформатизації процесів державного управління.

Створення системи ситуаційних центрів викликано ступенем невизначеності завдань управління, що вирішуються в органах державної влади, а також їх високою динамічністю, складністю і багатоаспектністю.

У цих умовах прагнення людини до мінімізації помилок при прийнятті відповідальних управлінських рішень, її інтелектуальні можливості можуть увійти в суперечність зі складністю переробки значних обсягів інформації. Основні шляхи подолання цієї суперечності – розширення кола осіб, які беруть участь у процесі вироблення та прийняття рішень, використання сучасних інформаційно-аналітичних та аудіовізуальних технологій підтримки їхньої діяльності.

Тому СЦ – це сучасний системний високотехнологічний інструмент управлінської діяльності, який дозволяє найбільш повно і оперативно надавати органам управління інформацію про ситуацію, що склалася, прогнозувати можливі сценарії її розвитку, оперативно готувати припустимі альтернативні варіанти управлінських рішень та оцінювати їх імовірні наслідки» [22].

На думку Гречанінова В.Ф.: «ключовим завданням системи СЦ є моделювання предметної галузі. Залежно від трактування завдань СЦ та складності їх реалізації формуються вимоги до моделей і засобів роботи з ними. У найпростішому випадку СЦ вирішують завдання консолідації та візуалізації численних різномірних вихідних даних за допомогою апаратно-програмних комплексів, для яких використовуються різні моделі Data Mining (DM), засоби бізнесаналітики (BI), методи індикаційного аналізу (КР, BSC) і спеціалізовані технічні рішення.

Для більш складних систем додатково потрібні інтерпретація, аналіз та прогнозування ситуацій, що здійснюються на основі наявних даних і можливих варіантів їх зміни. Тому в них за основу беруться складніші моделі динамічного системно - ситуаційного, імітаційного, експертного подання.

Зростаюча динаміка надходження нової інформації обумовлює необхідність ухвалення негайних управлінських рішень, що особливо актуально

за кризових чи надзвичайних ситуацій. У зв'язку з цим СЦ покликані допомогти керівникам державного та місцевого рівнів управління комплексно і оперативно вирішувати управлінські завдання, що виникають.

На теперішньому етапі розвитку СУ в органах державного та місцевого управління визначальними факторами є створення і вдосконалення СЦ усіх рівнів державної влади, а також їх інтеграція в єдину систему (мережу) відомчих СЦ» [15, с. 20].

Надзвичайно важливим є об'єднання наявних СЦ в єдине інформаційне середовище та упорядкування міжвідомчої співпраці. У концептуальному плані операційна система СЦ базується на ряді принципів.:

- постійне відслідковування та моделювання ходу процесів, передбачення різних сценаріїв розвитку ситуацій;
- графічне відображення управлінських ситуацій та взаємозв'язків причина-наслідок подій, що аналізуються;
- забезпечення оперативного синтезу альтернативних рішень;
- організація колективного прийняття рішень за допомогою інформаційних ресурсів, інтелектуальних технологій та засобів візуалізації інформації.

За думкою науковця Гречанінов В.Ф.» «мережа – система СЦ повинна вирішити низку завдань:

- забезпечення інформаційної підтримки керівників;
- здійснення безпосереднього доступу керівників до територіально віддалених інформаційних ресурсів як структурних підрозділів, так і інших організацій;
- узгодження та забезпечення цілісності функціонування інформаційнокомунікаційних систем;
- здійснення доступу до інформації організацій, що взаємодіють при прийнятті рішення;

- скорочення тимчасових та фінансових витрат, викликаних несумісністю інформаційно-телекомунікаційних систем, дублюванням підготовки даних, їх суперечливістю, утрудненнями з доступом, вибіркою та передачею інформації;
- інтеграція інформаційних систем структурних підрозділів в єдиний інформаційний простір» [15, с. 21].

Система ситуаційних центрів органів державної влади сектора безпеки і оборони (СБО) України відноситься до високорівневих інформаційно-аналітичних систем, які виділяються своєю високою інтелектуалізацією процесу ухвалення рішень та технологією підтримки прийняття рішень, методами стимулювання когнітивних процесів у осіб, що беруть участь у прийнятті рішень, та високий рівень одночасної узагальнення та деталізації інформації про діяльність об'єктів управління відзначаються здатністю до планування та керування всіма ресурсами сектора безпеки і оборони держави на всіх рівнях управління.

Задля відпрацювання основних завдань, покладених на систему СЦ органів державної влади сектора безпеки і оборони вирішено розробити Базовий Моделюючий Комплекс (БМК) для мережі центрів управління, на прикладі ефективного управління Збройними силами України та захисту критичної інфраструктури.

За наведеними аргументами в науковій статті Гречанінова В.Ф.:  
«засобами макета БМК імітується робота:

1. на рівні державного управління – Головного ситуаційного центру України (Воєнного кабінету Ради національної безпеки і оборони України);
2. на стратегічному рівні управління ЗСУ – Основного командного центру ЗСУ;
3. на оперативному рівні управління військами – Об'єднаного командного пункту оперативного угруповання військ;

4. на тактичному рівні – командного пункту окремої механізованої бригади» [15, с. 21..

«СЦ силових структур є системою, в якій мають здійснюватися своєчасний, достовірний, комплексний і захищений збір та обробка інформації про діяльність військ (сил). Система дозволяє забезпечувати органи державної влади різних ланок управління необхідними даними для здійснення процесів державного управління» [23]. Повне забезпечення відповідною інформацією всього персоналу управління не лише дозволяє виконувати основні функції з управління військами та захисту критичної інфраструктури на оперативному та на високому рівні, але також надає можливість своєчасно передбачати можливі відхилення від прийнятого плану дій.

Отже, для синтезу системи СЦ використовується методологічний підхід, що ґрунтується на застосуванні алгоритмічних моделей. Ці моделі описують процеси функціонування та організаційного управління в контексті централізованої ієрархічної структури Збройних Сил України і ґрунтуються на інформаційно-логічних моделях, відповідно до принципів технологій системно-ситуаційного моделювання.

Можливий склад системи ситуаційних центрів сектора безпеки і оборони для предметної області, яка охоплює аспекти діяльності Збройних сил України, наведений на рис. 2.

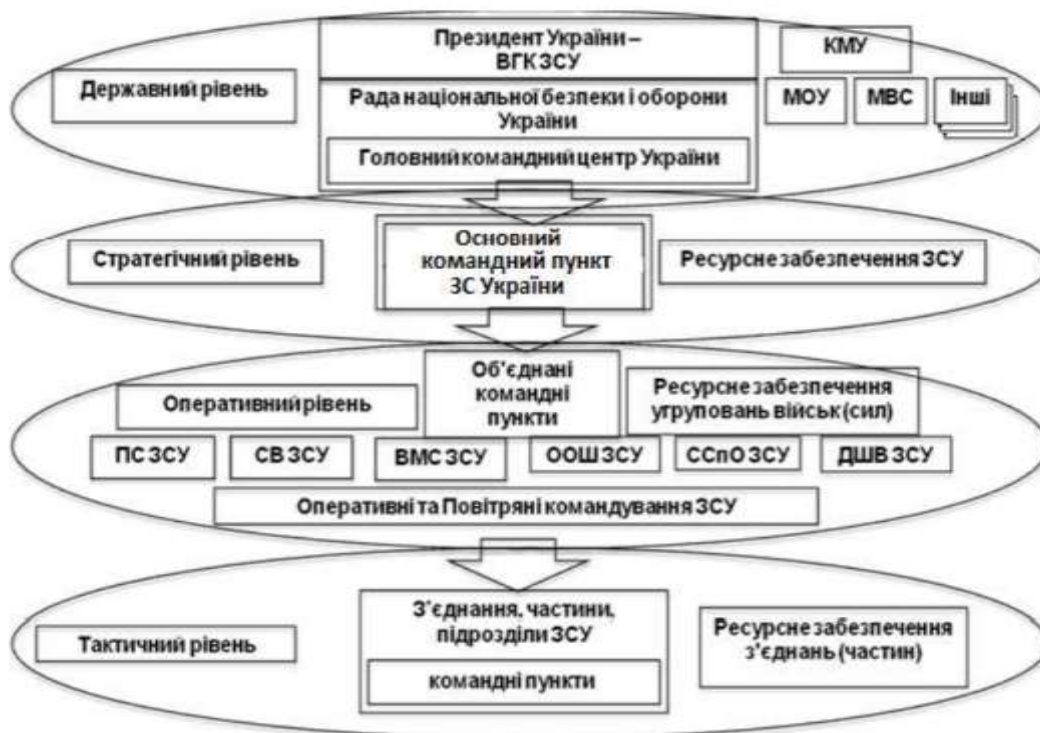


Рисунок 2 – Орієнтовний склад та рівні ситуаційних центрів (командних пунктів)

На представленому рисунку можна відзначити, що структура системи ситуаційних центрів управління органів державної влади сектора безпеки і оборони України включає два рівні: військовий та державний.

Рівень військового управління включає в себе стратегічний, оперативний та тактичний компоненти для керування Збройними силами України.

Система ситуаційних центрів державних органів сектора безпеки і оборони призначена, перш за все, для підвищення оперативності та забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень вищим «керівництвом країни з питань забезпечення національної безпеки держави – кожен із СЦ може мати свою специфіку роботи, свої особливості у структурі, свої задачі та цілі. І саме створений і відпрацьований на проблемах ЗСУ України СЦ можуть стати прототипом майбутньої системи СЦ ОДБ СБО, макетом, на якому можуть відпрацьовуватися особливості створюваних СЦ ОДВ СБО» [15, с. 22].

За думкою Гречанінова В.Ф.: «доцільно вважати, що мережа – система СЦ може бути корисною для працівників ОДВ СБО, наукових співробітників у

галузі системно - ситуаційного управління і має безперечні переваги, такі як високу оперативність прийняття рішення в умовах дефіциту часу; забезпечення ухвалення якісних рішень; високий рівень універсальності; високу мобільність, тобто готовність до застосування сил та засобів у будь-який час та в будь-яких умовах» [15, с. 22].

## ВИСНОВКИ

Глобалізаційні виклики та загрози, військові дії та конфлікти, сучасний розвиток суспільства, постійна трансформацій суспільно-політичних та економічних відносин, вимагає постійного вдосконалення системи публічного управління та адміністрування. На даний час активно вивчаються та обговорюються проблеми в сфері публічного управління, проводяться різноманітні форуми, конференції та дискусії як на національному, так і на міжнародному рівні з метою пошуку рішень та визначення ефективних інструментів та методів управління.

Визначено, що сталому та прогресивному розвитку суспільства, забезпеченню безпеки держави і її інтеграції до розвинутого світу суттєво сприяє ефективність публічних управлінських рішень. Однак в сучасній Україні спостерігається відсутність системності, гнучкості та обґрунтованості таких рішень, що вже призвело до втрат за останнє десятиріччя половини її господарського потенціалу.

Це пов'язане із необхідністю проведення високоякісного аналізу основних проблем, що виникають у системі публічного управління та адміністрування, з метою подальшого їх удосконалення. Необхідно це тому, що застосування застарілої практики, для вирішення сучасних проблем, не представляється можливим. Відповідно, рішення та інструменти варто шукати у нетрадиційних джерелах з інноваційною спрямованістю.

Встановлено, що системно - ситуативне управління, яке в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій, коли управлінцю необхідно оперативно реагувати з урахуванням системних процесів і вертикальної системи державних органів влади, набуває актуальності. Системно - ситуаційне управління в органах державної влади в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій представляє собою форму оперативного керівництва, яке взаємодіє зі

стратегічним та перспективним плануванням заходів, адаптуючись до динаміки зміни системних ситуацій та процесів.

Основний посыл теорії системно - ситуаційного управління базується у розробці та наступному ухваленні управлінських рішень у кризовій та надзвичайній ситуації в регіонах та державі в цілому.

Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та надзвичайних обставин повинен включати кілька обов'язкових етапів, які необхідно пройти керівникові для досягнення максимального позитивного впливу від ухваленого управлінського рішення в конкретній ситуації:

- вичерпливий та нейтральний аналіз інформації щодо поточної ситуації;
- встановлення всіх факторів, що сприяють впливу на системні процеси та виникненню ситуації, що склалася та аналіз самих системних процесів управління та ситуації;
- правильний вибір підходів та методів системи управління у конкретній ситуації;
- адекватна оцінка потенційних наслідків ухвалених управлінських рішень в контексті конкретних обставин, складнощів, змін системних процесів, які стоять перед викликами і ризиками;
- забезпечення всіх необхідних умов при прийнятті єдиного правильного рішення у ситуації;
- людські обмеження (людський фактор);
- визначення конкретних обмежень, якщо вони існують, під час формулювання завдань під час ухвалення рішень у конкретних ситуаціях.

При реалізації керівником даних етапів при прийнятті рішення дозволяє віднести метод системно - ситуаційного управління до перспективних методів, що дозволяє найефективніше вирішувати завдання знаходження оптимального рішення у процесі роботи системи публічного управління та адміністрування.

Сама суть системно - ситуаційного управління і полягає у визначенні методу, що дозволяє на підставі об'єктивної оцінки ситуації виробити оптимальне управлінське рішення [24].

Таким чином, застосування методу системно - ситуаційного управління як інструменту підвищення ефективності публічного управління та адміністрування в умовах невизначеності, кризових та надзвичайних ситуацій, є спеціальною технологією підтримки при прийнятті рішень, обробці, зберіганні, об'єктивному відображенні та поданні інформації, в корні змінює загальноприйняті принципи аналізу, обговорення та вирішення глобальних та складних проблем управління. В результаті використання даного методу управління в галузі публічного управління та адміністрування значно підвищується швидкість прийняття рішень в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій, а також покращується їх якість. Зменшується потреба у великій кількості осіб, необхідних для ухвалення рішень, і виникає можливість використання набутого досвіду у різних надзвичайних ситуаціях при формуванні важливих управлінських рішень державного рівня.

Системно – ситуаційний підхід в публічному управлінні є важливим елементом загальнометодологічних основ, що має сприяти глибшому розумінню управлінських явищ, їх складній взаємодії між собою та з оточуючим внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також впливу різноманітних системотворюючих факторів, їх перетворення та подальшого системного розвитку.

Пріоритетними цілями застосування системно – ситуаційного методу в публічному управлінні та адмініструванні встановлено: підвищення ефективності використання наявних людських, природних і матеріальних ресурсів держави та її регіонів в умовах невизначеності, кризових та надзвичайних ситуаціях; системне розв'язання наявних соціальних проблем населення; поліпшення якості людського капіталу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гесць В. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Економіка і прогнозування № 1. 2016.
2. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід № 17. 2020.
3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/5.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf).
4. Лао Цзи. Дао де цзін. Канон Шляху та Досконалості. ArtHuss. 2020.
5. Макіавеллі Н. Государ: Твори. Харків: Вид-во "Фоліо", 2007.
6. Грицюк П.М. , Джоші О.І. , Гладка О.М. Основи теорії систем і управління. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2021.
7. Фоллетт М. Віддача розпоряджень. Класики теорії державного управління: американська школа / За ред. Дж. Шафригца, А. Хайда. Вид-во «МДУ», 2003.
8. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017.
9. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. – К.: Центр учбової літератури, 2012.
10. Куцепал С.В. Моделювання організаційних механізмів ієрархічних систем в умовах стохастичності. Розвиток та динаміка ієрархічних (багаторівневих) систем (філософські, теоретичні та практичні аспекти). Збірник статей за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції. Книга 1. Відп. ред. проф. Е.М.Хакімов. Вид-во «Позання». 2013.
11. Попов С.М. Зворотний зв'язок у системі соціального менеджменту. Запоріжжя: Просвіта, 2010.

- 12.** Осипенко Л.О. Управління інформаційно-комунікативним процесом в умовах глобалізації: теоретико-методологічні засади. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії №53: зб.наук.пр. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013.
- 13.** Шавкун І.Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії №58: зб.наук.пр. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2014.
- 14.** Максименюк М.Ю. Організації як об'єкт публічного адміністрування: теоретико-методологічні виміри. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2015.  
URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia\\_63\\_235\\_249.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia_63_235_249.pdf)
- 15.** Гречанінов В.Ф. Теорія ситуаційного управління та практика реалізації на прикладі базового моделюючого комплексу сектора безпеки і оборони. Інститут проблем математичних машин і систем НАН України.  
URL: [http://www.inmsp.kiev.ua/publications/articles/2021/2021\\_4/04\\_21\\_Grechaninov.pdf](http://www.inmsp.kiev.ua/publications/articles/2021/2021_4/04_21_Grechaninov.pdf)
- 16.** Миколук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Публічне управління і адміністрування в Україні. Науковий журнал. Випуск 29. Вид. дім «Гельветика». 2022.  
URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/29-2022.pdf>
- 17.** Inside The White House Situation Room.  
URL: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-ofintelligence/csi-publications/csi-studies/studies/97unclass/whithous.html>.
- 18.** National Strategy for the National Network of Fusion Centers.  
URL: <https://www.dni.gov/files/ISE/documents/DocumentLibrary/National-Strategy-for-the-National-Networkof-Fusion-Centers-2014.pdf>.

- 19.** EUINTCEN. European Union Intelligence Analysis Centre FACT SHEET 05/02/2015. URL: <http://statewatch.org/news/2016/may/eu-intcen-factsheet.pdf>.
- 20.** Gemeinsames Melde- und Lagezentrum (GMLZ). URL: [https://www.bbk.bund.de/DE/AufgabenundAusstattung/Krisenmanagement/GMLZ/GMLZ\\_einstieg.html](https://www.bbk.bund.de/DE/AufgabenundAusstattung/Krisenmanagement/GMLZ/GMLZ_einstieg.html).
- 21.** Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 червня 2021 року «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони»: Указ Президента України від 18 червня 2021 р. № 260/2021.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/260/2021#Text>.
- 22.** Морозова А.О., Кузьменко Г.Є., Литвинова В.А. Ситуаційні центри. Теорія і практика. Київ: СП «Інтертехнодрук», 2009.
- 23.** Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2466-VIII.  
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
- 24.** Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. Таврійський науковий вісник № 3. 2022.  
URL: <file:///C:/Users/zhanna/Downloads/241-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-450-1-10-20220915.pdf>
- 25.** Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007.  
URL: <http://uccu.org.ua/liber/2007/6/BondarOV/076sitbv/index.htm>
- 26.** Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. – К. : ЦУЛ, 2005.

**27.** В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук.  
Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ:  
КНУКіМ, 2016.