ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКИ і ТЕХНОЛОГІЙ

Олена **ПОСТУПНА**
Ганна **КОВАЛЬ**

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

ПІДРУЧНИК



Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ПОСТУПНА Олена Вікторівна
КОВАЛЬ Ганна Володимирівна

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

Підручник

м. Кривий Ріг – 2026 р.

УДК 351.764:343.8:004.9

Рекомендовано до видання Вченою радою Державного університету економіки і технологій (протокол № 9 від 23 лютого 2026 р.)

Рецензенти:

Білик Олег Олександрович – проректор з науково-педагогічної роботи та моніторингу якості освіти Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», доктор наук з державного управління, доцент;

Лопушинській Іван Петрович – завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України;

Лозинська Тамара Миколаївна – професор кафедри економіки та публічного управління Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету, доктор наук з державного управління, професор.

Поступна О. В., Коваль Г. В. **Аналіз публічних політик** : підручник. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026. 305 с.

DOI: https://doi.org/10.46489/apppi-26-07

ISBN 978-80-53072-60-1

У підручнику системно розкрито теоретико-методологічні та прикладні засади аналізу публічних політик як ключового інструменту сучасного публічного управління. Авторами запропоооновано комплексний погляд на цикл формування державної стратегії – від ідентифікації суспільних проблем до оцінювання результативності та впроваджених рішень.

У виданні детально розглянуто специфіку аналітичного супроводу рішень у межах кризового менеджменту. Особливу увагу приділено методам прогнозування та сценаріям адаптації державних інституцій до викликів воєнного стану та глобальної нестабільності. Висвітлено роль новітніх технологій у забезпеченні прозорості та ефективності влади. Розкрито механізми інтеграції систем планування ресурсів підприємства у публічний сектор, потенціал відкритих даних для громадського контролю та впровадження архітектури «нульової довіри» для кіберзахисту державних інформаційних систем. Описано сучасні методи кількісного та якісного аналізу, зокрема моделювання впливу регуляторних актів, аналіз стейкхолдерів та комплексну оцінку соціально-економічних ризиків.

Видання стане настільною книгою для здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та тих, хто опановує сучасні управлінські технології. Підручник також буде корисним для науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та представників громадянського суспільства.

Поєднуючи фундаментальний академічний підхід із практичними кейсами, видання сприяє формуванню професійних компетенцій, необхідних для розбудови стійкої, цифровізованої та людиноцентричної системи державного управління в Україні.

© ДУЕТ, 2026
© Поступна О.В., Коваль Г.В.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 8

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК 10

1.1. Сутність та предмет аналізу публічних політик 12

Вступ 13

1.1.1. Зміст поняття «публічна політика». Співвідношення понять «державна політика» та «публічна політика» 14

1.1.2. Сутність аналізу публічних політик. Основні завдання та цілі аналізу політик 16

1.1.3. Наукові підходи та методологічні проблеми аналізу державної політики 18

1.1.4. Суб'єкти, об'єкти та інструменти аналізу 21

1.1.5. Принципи та чинники публічної політики 23

Висновки 25

Запитання для самоперевірки 27

Тестові питання контролю засвоєння знань 28

Практичні задачі 30

1.2. Моделі та етапи циклу публічних політик 32

Вступ 33

1.2.1. Генезис аналізу політики та його історичний розвиток 33

1.2.2. Класична модель циклу публічної політики. Етапи публічної політики 35

1.2.3. Інші моделі циклу публічної політики 38

Висновки 40

Запитання для самоперевірки 41

Тестові питання контролю засвоєння знань 42

Практичні задачі 44

1.3. Визначення та формування проблеми публічної політики 47
Вступ 48
1.3.1. Сутність та ідентифікація проблеми публічної політики 49
1.3.2. Структурування проблеми. Метод «дерева проблем». 51
1.3.3. Роль ЗМІ та громадянського суспільства у формуванні порядку денного 54
Висновки 57
Запитання для самоперевірки 58
Тестові питання контролю засвоєння знань 59
Практичні задачі 61
1.4. Розробка альтернативних варіантів політики 64
Вступ 65
1.4.1. Методи генерації альтернативних варіантів політики 65
1.4.1.1. Мозковий штурм 66
1.4.1.2. Метод використання аналогій 68
1.4.2. Вимоги до альтернативних варіантів 71
Висновки 72
Запитання для самоперевірки 73
Тестові питання контролю засвоєння знань 74
Практичні задачі 77
1.5. Методи аналізу публічних політик: кількісні та якісні 79
Вступ 80
1.5.1. Кількісні методи аналізу публічних політик 80
1.5.1.1. Методи збору та обробки числових даних 81
1.5.1.2. Спеціалізовані методи кількісного аналізу 83
1.5.2. Якісні методи аналізу публічних політик 85
Висновки 87
Запитання для самоперевірки 88
Тестові питання контролю засвоєння знань 89
Практичні задачі 91

1.6. Оцінювання публічних політик: підходи та критерії 94
Вступ 95
1.6.1. Критерії оцінювання публічних політик 95
1.6.1.1. Економічність 96
1.6.1.2. Ефективність 96
1.6.1.3. Результативність 96
1.6.2. Методи оцінювання публічних політик 97
1.6.2.1. Ретроспективний аналіз 97
1.6.2.2. Експеримент та квазі-експеримент 98
1.6.2.3. Порівняльний аналіз 99
Висновки 99
Запитання для самоперевірки 100
Тестові питання контролю засвоєння знань 101
Практичні задачі 104
Підсумковий тест за розділом 1 107

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ТА ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИКАХ 111
2.1. Інструменти та механізми впровадження інновацій в публічному управлінні 113
Вступ 114
2.1.1. Поняття «стейкхолдер» та його визначення в контексті публічної політики 115
2.1.2. Методи ідентифікації та класифікації стейкхолдерів 118
2.1.3. Картування стейкхолдерів як інструмент аналізу їхніх інтересів та впливу 119
2.1.4. Використання аналізу стейкхолдерів для прогнозування їхньої реакції на політичні рішення 121
Висновки 123
Запитання для самоперевірки 124

Тестові питання контролю засвоєння знань 126
Практичні задачі 128
2.2. Політика та етика в аналізі публічних політик 131
Вступ 132
2.2.1. Розрив між раціональністю та владою 133
2.2.2. Роль цінностей та етичних принципів в аналізі політик 134
2.2.3. Взаємозв'язок аналізу, влади та прийняття рішень 136
2.2.4. Етична відповідальність аналітика 137
Висновки 139
Запитання для самоперевірки 140
Тестові питання контролю засвоєння знань 141
Практичні задачі 143
2.3. Управління ризиками в публічній політиці 146
Вступ 147
2.3.1. Концептуалізація та види ризиків у публічний політиці 148
2.3.2. Класифікація потенційних загроз для політики 149
2.3.3. Методи оцінки та управління ризиками 152
2.3.4. Передбачення ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації або повного уникнення 153
Висновки 155
Запитання для самоперевірки 157
Тестові питання контролю засвоєння знань 158
Практичні задачі 160
2.4. Публічна політика в Україні: основні напрями 163
Вступ 164
2.4.1. Основні напрями публічної політики в Україні 164
2.4.2. Аналіз конкретних прикладів політик в Україні 166
2.4.3. Основні проблеми та виклики ефективності політик 168
Висновки 170
Запитання для самоперевірки 171

Тестові питання контролю засвоєння знань 172
Практичні задачі 174
2.5. Сучасні тенденції в аналізі публічних політик 177
Вступ 178
2.5.1. Еволюція аналізу публічних політик 179
2.5.2. Нові технології в аналізі публічних політики 180
2.5.3. Клієнтоорієнтований підхід 183
2.5.4. Зміни в підходах до аналізу 185
Висновки 186
Запитання для самоперевірки 187
Тестові питання контролю засвоєння знань 189
Практичні задачі 191
2.6. Презентація та комунікація результатів аналізу 193
Вступ 194
2.6.1. Основи ефективної комунікації аналітичних висновків 195
2.6.2. Інструменти комунікації: аналітичний бриф 196
2.6.3. Презентація (виступ) як інструмент комунікації 198
2.6.4. Практичні поради для особи, яка приймає рішення 199
Висновки 201
Запитання для самоперевірки 202
Тестові питання контролю засвоєння знань 203
Практичні задачі 205
Підсумковий тест за розділом 1 208

ПІСЛЯМОВА 213
ГЛОСАРІЙ 215
СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ 243
НОРМОТИВНО-ПРАВОВА БАЗА 293

ПЕРЕДМОВА

Сучасна архітектура світового порядку перебуває у стані перманентної трансформації, що висуває принципово нові вимоги до якості та оперативності державного управління. Глобальна турбулентність, спричинена синергією геополітичних зрушень, стрімким технологічним прогресом та соціально-економічними кризами, зумовлює гостру необхідність переходу від реактивного адміністрування до проактивної моделі доказової політики. У цих умовах аналіз публічних політик трансформується з теоретичного концепту у фундаментальний прикладний інструментарій, здатний забезпечити національну стійкість та стратегічну ефективність розвитку держави.

Дане видання розроблене як системна відповідь на запит суспільства та професійної спільноти щодо формування методологічного підґрунтя аналітичного супроводу управлінських рішень, що базується на інтеграції класичних надбань західної політичної думки та унікального досвіду державного будівництва України в умовах воєнного стану та посткризової адаптації.

Методологічний каркас підручника вибудовано навколо концепції динамічного циклу публічної політики, що дозволяє розглядати процес державного управління як безперервну послідовність взаємопов’язаних етапів – від прецизійної ідентифікації суспільних проблем до оцінювання довгострокового імпакту впроваджених стратегій.

Особливе місце у викладі матеріалу займають методи імітаційного моделювання, аналіз регуляторного впливу та комплексне картування стейкхолдерів, що у сукупності мінімізує інституційні ризики та сприяє інклюзивності політичного процесу.

Інноваційна компонента видання розкривається через аналіз цифрових детермінант сучасного врядування, де впровадження систем планування ресурсів, використання архітектури «нульової довіри» (Zero Trust) та розвиток культури відкритих даних (Open Data) розглядаються не просто як технічні

рішення, а як засіб забезпечення прозорості та кіберстійкості владної вертикалі.

Логіко-послідовний стиль викладу підкріплюється чіткою та ергономічною структурою підручника, яка спроєктована з урахуванням сучасних дидактичних вимог до професійної освіти. Матеріал розподілено таким чином, щоб забезпечити поступове занурення читача від фундаментальних теоретичних категорій до складних праксеологічних кейсів кризового менеджменту. Зручність навігації виданням дозволяє ефективно поєднувати лінійне вивчення дисципліни з вибірковим опрацюванням конкретних інструментаріїв, що є стратегчно важливим для практиків, які потребують оперативних аналітичних рішень. Кожен тематичний блок логічно завершується методичним інструментарієм для самоконтролю, що перетворює підручник на функціональну платформу для самостійної підготовки та підвищення кваліфікації.

Видання орієнтоване на формування цілісного світогляду майбутніх фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», а також на підтримку наукового пошуку та практичної діяльності державних службовців. Автори переконані, що поєднання академічної глибини з прикладним спрямуванням та зручною архітектурою викладу матеріалу сприятиме вихованню інтелектуальної еліти управлінців, здатних розбудовувати суб’єктну, цифрову та людиноцентричну державу в умовах глобальних викликів XXI століття.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

Актуальність методологічного аналізу публічних політик у сучасних координатах суспільного розвитку зумовлена вичерпанням ефективності традиційних, жорстко ієрархічних моделей управління. У світі, що характеризується високою динамікою соціально-політичних процесів та множинністю кризових явищ, здатність держави адекватно реагувати на запити громадян безпосередньо залежить від глибини аналітичного супроводу кожного управлінського кроку. Значущість цієї проблематики посилюється глобальним трендом на цифровізацію та відкритість даних, що трансформує аналіз із допоміжної функції у ключову детермінанту легітимності влади. Для України, яка вибудовує нову систему публічного адміністрування в умовах екстремальних воєнних та повоєнних викликів, володіння науковою методологією аналізу стає питанням національної безпеки та інституційної витривалості, оскільки дозволяє конвертувати обмежені ресурси у стратегічно вивірені результати.

Отже, доцільність вивчення матеріалу першого розділу обґрунтована об’єктивною необхідністю формування фундаментального наукового базису, без якого неможливе професійне здійснення управлінської діяльності в сучасних умовах. Методологія аналізу публічних політик виступає не лише як сукупність теоретичних знань, а як інтелектуальний каркас, що дозволяє структурувати складну суспільну реальність, перетворюючи хаотичні потоки інформації на впорядковану систему доказів для прийняття владних рішень. Глибоке засвоєння методологічного інструментарію дозволяє фахівцю опанувати логіку політичного циклу, де кожен етап – від розпізнавання латентних суспільних проблем до артикуляції альтернативних сценаріїв розвитку – підпорядкований чітким епістемологічним принципам та верифікованим процедурам аналізу.

Вивчення цього розділу забезпечує перехід від інтуїтивного до науково

обґрунтованого підходу в державному управлінні, що є надзвичайно важливим в умовах обмеженості ресурсів та високої ціни управлінської помилки. Опанування концептуального апарату аналізу публічних політик дозволяє здобувачам вищої освіти та практикам ідентифікувати роль і місце кожного суб'єкта владних відносин, розуміти механізми взаємодії між державними інституціями, бізнесом та громадянським суспільством. Саме методологічна підготовка закладає здатність до критичного мислення та деконструкції популістських гасел, замінюючи їх об'єктивними показниками ефективності, імпакт-оцінюванням та прогнозуванням регуляторного впливу. Вміння застосовувати системний підхід та сценарне планування дозволяє розробляти гнучкі стратегії, адаптовані до динамічного середовища, що є запорукою інституційної спроможності держави.

Таким чином, вивчення матеріалу першого розділу є першочерговим кроком до формування професійної компетентності фахівця, здатного не просто описувати політичні процеси, а фахово конструювати майбутні публічні політики, що базуються на цінностях демократії, прозорості та суспільного блага.

1.1. Сутність та предмет аналізу публічних політик

Вступ.

1.1.1. Зміст поняття «публічна політика». Співвідношення понять «державна політика» та «публічна політика».

1.1.2. Сутність аналізу публічних політик. Основні завдання та цілі аналізу політик.

1.1.3. Наукові підходи та методологічні проблеми аналізу державної політики.

1.1.4. Суб'єкти, об'єкти та інструменти аналізу.

1.1.5. Принципи та чинники публічної політики.

Висновки.

Мета: формування системних знань про генезу, концептуальні засади та предметне поле аналізу публічних політик як міждисциплінарного напряму сучасного управління.

Завдання: розкрити змістове наповнення дефініції «публічна політика» та здійснити компаративний аналіз понять «державна» і «публічна» політика в контексті децентралізації та залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень; визначити сутність, ключові цілі та завдання політичного аналізу, а також виявити специфіку наукових підходів до вивчення публічної сфери в умовах сучасних парадигм державного адміністрування; вивчити систему суб'єктно-об'єктних відносин, класифікувати інструменти аналізу та засвоїти фундаментальні принципи й чинники, що детермінують ефективність реалізації публічної політики.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень.

Вступ

У сучасному суспільстві управління розвитком держави та громад потребує науково обґрунтованих рішень. Центральним поняттям у цій сфері виступає публічна політика, а також її наукове дослідження – аналіз публічних політик.

Аналіз публічних політик – це захоплива дисципліна, що стоїть на перетині політології, соціології, економіки та державного управління. Вона вивчає, як ухвалюються рішення на державному рівні, як вони втілюються в життя та який вплив мають на суспільство.

Насправді, державна політика оточує нас повсюди: від законів, що регулюють дорожній рух, до рішень про фінансування освіти та охорони здоров'я. Під час вивчення цього курсу ви навчитеся не просто спостерігати за цими процесами, а й критично їх оцінювати. Ми розберемося, чому деякі політики успішні, а інші – ні, як виміряти їхню ефективність та як запропонувати альтернативні шляхи вирішення суспільних проблем.

Цей курс дасть вам не лише теоретичні знання, а й практичні навички, які стануть у пригоді в різних сферах – від роботи в уряді та громадських організаціях до журналістики та аналітичної діяльності. Ви навчитеся ідентифікувати проблеми, формулювати гіпотези, збирати та аналізувати дані, а також готувати обґрунтовані рекомендації.

Сутність та предмет аналізу публічних політик – це фундамент для розуміння того, як держава функціонує та впливає на життя громадян. Ця дисципліна досліджує не просто «що» робить уряд, а «чому» і «як» він це робить, і «які» результати отримує.

Аналіз публічних політик – це систематичне дослідження процесу формування, ухвалення, реалізації та оцінки державних рішень. Сутність полягає в тому, щоб перетворити політичні проблеми на об'єкти наукового дослідження. Це допомагає виявити причини проблем, оцінити ефективність існуючих рішень та запропонувати обґрунтовані альтернативи. Наприклад, якщо уряд ухвалює рішення про підвищення пенсій, аналіз політик допомагає

зрозуміти, які соціальні та економічні фактори стали причиною цього рішення, як воно буде реалізовано, і чи досягне воно своєї мети. Замість того, щоб просто обговорювати політику, аналітики намагаються зрозуміти її, використовуючи наукові методи.

Предметом аналізу є самі **публічні політики**. Це можуть бути:

– *програми та ініціативи уряду* (наприклад, реформа освіти, програма розвитку сільського господарства, або політика у сфері охорони здоров'я);

– *державні закони та нормативно-правові акти* (наприклад, податковий кодекс, закони про захист прав споживачів, або правила дорожнього руху);

– *дії та рішення державних органів* (наприклад, рішення Міністерства фінансів України про розподіл бюджету, або політика Національного банку України щодо облікової ставки).

Усі ці елементи є об'єктами дослідження, оскільки вони визначають, як держава вирішує суспільні проблеми, розподіляє ресурси та регулює поведінку громадян та організацій.

Таким чином, аналіз публічних політик допомагає нам не просто спостерігати за діяльністю держави, а й глибоко її розуміти, критично оцінювати та впливати на її формування.

1.1.1. Зміст поняття «публічна політика». Співвідношення понять «державна політика» та «публічна політика»

Поняття «публічна політика» є ключовим для розуміння сучасного державного управління. Його зміст виходить за рамки простої «державної політики», охоплюючи ширше коло акторів та процесів.

Публічна політика (від англ. public policy) – це комплексна система цілеспрямованих дій, а іноді й свідома бездіяльність, що здійснюються урядом, державними інституціями та іншими залученими сторонами, такими як громадські організації, бізнес, експерти. Ці дії спрямовані на вирішення конкретних суспільних проблем. Це не просто декларація намірів, а конкретні

кроки, що призводять до відчутних результатів. Наприклад, політика у сфері освіти може включати не лише закони про освіту, але й фінансування шкіл, програми підвищення кваліфікації вчителів та методи оцінювання якості освіти.

Цілісний підхід до розуміння публічної політики вимагає аналізу її **ключових характеристик**. По-перше, вона завжди ***цілеспрямована***, оскільки має на меті досягнення певного результату. По-друге, це не просто набір ідей, а конкретна ***діяльність (або бездіяльність)***, що проявляється в законах, програмах, фінансуванні та адміністративних процедурах. По-третє, важливим елементом є її ***публічність***, оскільки процес розробки та реалізації політики має бути відкритим і підзвітним суспільству. Нарешті, слід пам'ятати про її ***складність***, адже ухвалення рішень відбувається через взаємодію багатьох акторів з різними інтересами, що робить цей процес багатогранним і динамічним.

Ці характеристики стають особливо зрозумілими, коли ми розглядаємо **співвідношення понять «державна політика» та «публічна політика».** На перший погляд, ці терміни здаються взаємозамінними, але в науці існує важлива різниця.

Традиційно **державна політика** (англ. state policy або government policy) розглядається як сукупність рішень, ухвалених ***виключно державними органами*** – урядом, парламентом, міністерствами. Вона акцентує увагу на формальних, владних актах та на ролі держави як єдиного головного гравця. Цей підхід часто асоціюється з класичною моделлю управління, де держава виступає як єдиний центр влади.

Однак, згодом суспільство усвідомило, що держава не діє ізольовано, тому і виникло поняття **публічна політика**, яке є ширшим і сучаснішим. Воно відображає зміну парадигми управління, визнаючи, що держава не є єдиним актором. На формування та реалізацію політики впливають різноманітні ***недержавні актори***:

– *громадські організації* (вони можуть ініціювати зміни, проводити адвокаційні кампанії);

– *бізнес-сектор* (його інтереси та можливості впливають на економічну політику);

– *експертні спільноти* (аналітичні центри та науковці надають обґрунтовані рекомендації);

– *громадяни* (через протести, петиції чи участь у консультаціях).

Таблиця 1.1

Ключові відмінності між державною та публічною політикою

Критерій	*Державна політика*	*Публічна політика*
Ключові актори	Державні органи (уряд, парламент)	Держава + громадськість, бізнес, експерти
Суть процесу	Ухвалення формальних владних рішень	Взаємодія, обговорення, досягнення консенсусу
Фокус	Влада та її рішення	Публічний простір та його проблеми
Сфера застосування	Внутрішньодержавна діяльність	Відкриті процеси, що виходять за рамки держави

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, **державна політика є складовою публічної політики**. Якщо державна політика охоплює лише рішення уряду, то публічна політика – це весь комплекс взаємодій між усіма зацікавленими сторонами, які формують та реалізують політичний курс. Вона підкреслює інклюзивність, відкритість та багаторівневість процесу ухвалення рішень, що робить її більш актуальним поняттям.

У сучасному світі, де важливість громадянського суспільства та відкритості постійно зростає, термін «публічна політика» є більш точним. Він адекватно відображає складність та динаміку формування політичних рішень у демократичному суспільстві, де влада не є єдиним центром ухвалення рішень

1.1.2. Сутність аналізу публічних політик. Основні завдання та цілі аналізу політик

Сутність аналізу публічних політик полягає у переході від ідеологічних дискусій **до систематичного, науково обґрунтованого дослідження.** Це не

просто обговорення політичних рішень, а цілеспрямований процес, який допомагає отримати об'єктивні дані для ухвалення кращих рішень. Замість того, щоб стверджувати, що «політика погана», аналітик ставить конкретні запитання: Яка реальна проблема?, Які альтернативні рішення існують?, Які будуть наслідки?. Кінцева сутність аналізу – вироблення знань та надання обґрунтованої інформації, що робить процес управління більш прозорим і підзвітним суспільству.

Ключові аспекти аналізу публічної політики визначаються його сутністю: він є систематичним дослідженням процесу формування, ухвалення, реалізації та оцінки державних рішень. Суть цього аналізу полягає в переході від ідеологічних дискусій та емоційних оцінок до ***раціонального, емпіричного дослідження***. Такий підхід допомагає не просто обговорювати політичні рішення, а глибоко розуміти, як і чому вони ухвалюються, і головне – оцінювати їхній реальний вплив на суспільство.

Ця сутність реалізується через ***системність і циклічність*** аналізу. Політика – це не одноразовий акт, а безперервний цикл, що включає кілька взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію проблеми, розробку, ухвалення та реалізацію політики, а також її оцінку. Цей підхід дозволяє постійно вчитися на досвіді та коригувати дії, забезпечуючи гнучкість і адаптивність в управлінні.

Крім того, важливою часиною сутності аналізу є ***раціональність та об'єктивність***. Сутність аналізу полягає у використанні наукових методів для збору та аналізу даних. Замість суб'єктивних оцінок, аналітики ставлять конкретні запитання, що допомагає створити обґрунтовану інформаційну базу для ухвалення рішень.

Ця раціональність тісно пов'язана з ***орієнтацією на вирішення проблем***. Аналіз публічних політик не є самоціллю. Його кінцева мета – надати інструменти для вирішення суспільних проблем, що робить державне управління більш ефективним, справедливим та підзвітним. Кожен аналітичний крок спрямований на те, щоб знайти найоптимальніше рішення.

Саме тому аналіз політик вимагає ***міждисциплінарності***. Він поєднує

знання та методи з різних галузей, включаючи політологію, соціологію, економіку та статистику. Така міждисциплінарність дозволяє отримати комплексну картину, враховуючи як політичні, так і соціально-економічні аспекти проблеми.

Слід зазначити, що завдання та цілі аналітика змінюються залежно від того, на якій стадії перебуває політика.

Усі ці аспекти дозволяють зробити висновок, що аналіз публічних політик допомагає урядам, громадським організаціям та громадянам перейти від інтуїтивних рішень до обґрунтованих. Його кінцева мета – покращити якість державного управління, зробивши його більш ефективним, справедливим та орієнтованим на вирішення реальних проблем суспільства. Це інструмент, який робить владу більш підзвітною, а суспільство – більш раціональним у своєму виборі.

1.1.3. Наукові підходи та методологічні проблеми аналізу державної політики

Аналіз державної політики використовує різні наукові підходи, які допомагають зрозуміти складність політичних процесів. Вони поділяються на кілька основних груп, кожна з яких пропонує свій унікальний погляд на процес ухвалення рішень, зокрема: інституціональний, поведінковий та інкрементальний підхід, теорія раціонального вибору та теорія груп інтересів.

Інституціональний підхід фокусується на формальних і неформальних правилах, нормах та організаціях, які формують політичний процес. Він пояснює, як урядові структури (парламент, міністерства, суди) та їхні процедури впливають на ухвалення рішень. Наприклад, аналіз того, як правила голосування в парламенті або повноваження президента впливають на прийняття законів, демонструє, як інституції обмежують або, навпаки, розширюють можливості для політичних змін.

На противагу фокусу на інституціях, **поведінковий підхід** зосереджений на поведінці індивідуальних акторів – політиків, чиновників, лобістів і

громадян. Він вивчає їхні мотивації, цінності, переконання та те, як вони впливають на формування політики. Дослідження, як особисті переконання міністра охорони здоров'я впливають на його рішення щодо реформи, є чудовим прикладом застосування цього підходу.

Також існує **теорія раціонального вибору**, яка ґрунтується на припущенні, що ***актори діють раціонально***, намагаючись максимізувати власні інтереси. Вона використовує економічні моделі для аналізу політичних рішень. Наприклад, аналіз того, як політики обирають найбільш популярні рішення для здобуття голосів виборців, демонструє, що навіть у політиці можуть діяти закони ринку.

Інкрементальний підхід, своєю чергою, стверджує, що політика рідко змінюється радикально. Замість цього, вона змінюється ***поступово, невеликими кроками (інкрементами).*** Він пояснює, чому уряди зазвичай вносять лише незначні корективи в існуючі програми, а не створюють абсолютно нові, як у випадку з поступовим збільшенням пенсійних виплат замість повної реформи пенсійної системи.

Нарешті, **теорія груп інтересів** розглядає політику як ***результат боротьби між різними групами інтересів*** (бізнес-асоціації, профспілки, громадські рухи). Вона пояснює, як ці групи впливають на політиків через лобіювання та фінансування, що можна спостерігати на прикладі впливу аграрного лобі на ухвалення законів про ринок землі. Ці підходи разом дають повну картину складного та багатогранного процесу аналізу державної політики.

Однак, незважаючи на різноманітність підходів, аналіз політики стикається з низкою **серйозних методологічних викликів**, які ускладнюють отримання об'єктивних результатів.

1. ***Проблема причинності***. Надзвичайно важко встановити, чи справді певна політика є причиною певних результатів. Наприклад, чи зменшення рівня злочинності є результатом нової політики поліції, чи це пов'язано з покращенням економічної ситуації? Існує безліч інших факторів, що можуть

впливати на кінцевий результат.

2. ***Проблема доступу до інформації.*** Часто доступ до повних і достовірних даних про ухвалення рішень є обмеженим. Уряди можуть приховувати інформацію з міркувань безпеки або через політичні мотиви, що ускладнює об'єктивний аналіз.

3. ***Проблема оцінки непрямих наслідків.*** Багато політичних рішень мають непередбачені або відкладені наслідки, які важко виміряти. Наприклад, політика жорсткої економії може допомогти зменшити державний борг, але при цьому може призвести до зростання соціальної напруги та погіршення здоров'я населення.

4. ***Проблема цінностей та етики***. Аналітики не можуть бути повністю нейтральними, оскільки їхні висновки завжди базуються на певних цінностях. Наприклад, чи краще підвищити пенсійний вік, щоб стабілізувати пенсійний фонд, чи зберегти його, щоб захистити соціально незахищених громадян? Відповідь залежить від того, які цінності вважаються пріоритетними.

5. ***Проблема масштабу***. Аналіз політики може бути складним як на макрорівні (велика реформа), так і на мікрорівні (конкретний закон). Кожен рівень вимагає різних інструментів та підходів, що ускладнює універсальне застосування методологій.

Узагальнюючи вищезазначене можна стверджувати, що аналіз державної політики використовує широкий спектр наукових підходів – від вивчення інституцій до поведінки акторів. Проте, незважаючи на цю методологічну різноманітність, він стикається з низкою серйозних проблем. Ці виклики включають труднощі у встановленні причинно-наслідкових зв'язків, обмежений доступ до інформації, складність оцінки непрямих наслідків, вплив особистих цінностей аналітика та проблема масштабу. Таким чином, аналіз політики, хоч і є потужним інструментом, вимагає критичного мислення та усвідомлення його методологічних обмежень.

1.1.4. Суб’єкти, об’єкти та інструменти аналізу

Створення та реалізація публічних політик – це складний процес, що включає безліч учасників, питань і методів. Для того, щоб зрозуміти, як відбувається аналіз політики, необхідно розібратися з його основними елементами: суб’єктами, об’єктами та інструментами. Ці три складові утворюють фундамент, на якому ґрунтується вся аналітична діяльність.

Суб’єкти аналізу – це ті, хто безпосередньо здійснює аналіз, тобто хто його проводить. Вони є рушійною силою процесу, адже від їхніх знань, навичок та неупередженості залежить якість висновків. До основних суб’єктів належать різні групи, кожна з яких відіграє унікальну роль у формуванні та оцінці державної політики.

До першої групи належать ***державні аналітики***. Це фахівці, які працюють у державних структурах, таких як міністерства, аналітичні відділи та офіси президента чи прем’єр-міністра. Їхнє основне завдання – надавати об’єктивні дані та обґрунтовані рекомендації для ухвалення рішень всередині уряду. Вони є внутрішнім голосом раціональності в державному апараті.

На противагу їм виступають ***аналітики неурядових організацій (НУО*** ***та громадських організацій***. Ці фахівці аналізують державну політику ззовні, виступаючи як сторожові пси суспільства. Вони часто роблять це з метою адвокації певних інтересів, моніторингу дій влади або підготовки альтернативних пропозицій, забезпечуючи громадський контроль та зворотний зв’язок.

Важливу роль також відіграють ***академічні дослідники*** – науковці та викладачі, які вивчають політику в університетах та дослідницьких центрах. Їхня мета – не просто оцінювати конкретні рішення, а розвивати теорії, методології та накопичувати знання про те, як працюють політичні процеси. Їхня робота є фундаментом для всіх інших видів аналізу.

Нарешті, до суб’єктів аналізу належать ***журналісти та ЗМІ.*** Медіа відіграють ключову роль, аналізуючи політику для широкої аудиторії. Хоча їхній аналіз часто спрощений, він допомагає сформувати громадську думку,

привернути увагу до важливих проблем і забезпечити публічне обговорення політичних питань. Кожен з цих суб'єктів вносить свій внесок у комплексний аналіз публічних політик.

Об'єкти аналізу – це те, що саме досліджується, тобто конкретні політики, програми та рішення, які уряд ухвалює або реалізує. Вони є фокусом для аналітичної діяльності, і їх можна розділити на кілька основних категорій.

Першою категорією є ***нормативно-правові акти***. До них належать закони, постанови Кабінету Міністрів України та укази Президента України. При їх аналізі вивчається відповідність меті, потенційний вплив на суспільство та можливі наслідки їхнього впровадження.

Наступною категорією є ***державні програми та проєкти***. Це конкретні ініціативи, такі як програма «Доступні ліки», проєкт «Дія» або реформа «Нова українська школа». Аналіз оцінює їхню ефективність, витрати та соціальний ефект.

Нарешті, об'єктами аналізу також є рішення та дії органів державної влади. Це, наприклад, рішення про підвищення мінімальної зарплати, дії Національного банку щодо облікової ставки або політика Міністерства освіти щодо вступної кампанії. Усі ці елементи є об'єктами дослідження, оскільки вони визначають, як держава вирішує суспільні проблеми, розподіляє ресурси та регулює поведінку громадян та організацій.

Інструменти аналізу – це методи та техніки, що використовуються для проведення дослідження. Вони допомагають суб'єктам аналізу оцінити об'єкти, надаючи їм необхідні засоби для збору, систематизації та інтерпретації даних. Ці інструменти можна умовно поділити на три основні групи.

Перша група – ***кількісні методи.*** Вони дозволяють аналізувати дані, які можна виміряти. До них належать:

– *статистичний аналіз* – використання статистичних даних для виявлення тенденцій, кореляцій та залежностей;

– *економетричні моделі* – створення математичних моделей для прогнозування економічних наслідків політик;

– *аналіз витрат і вигод* (Cost-Benefit Analysis) – порівняння фінансових витрат на реалізацію політики з її очікуваними перевагами.

На противагу кількісним, ***якісні методи*** зосереджені на розумінні контексту, мотивації та сприйняття. До них належать:

– *кейс-стаді* (Case study) – глибоке вивчення однієї конкретної політики або випадку для отримання детального розуміння;

– *інтерв'ю та фокус-групи* – збір інформації та думок від експертів, зацікавлених сторін та громадян;

– *контент-аналіз* – систематичний аналіз текстів (законів, заяв, публікацій), щоб виявити приховані значення та ідеї.

Нарешті, ***експертні методи*** покладаються на знання та досвід фахівців у певній галузі. Основними інструментами тут є:

– *метод Дельфі* – систематичне опитування експертів у кілька етапів для досягнення консенсусу;

– *мозковий штурм* – групова робота для генерації нових ідей та альтернатив.

Усі ці інструменти, хоч і мають різні цілі, разом забезпечують комплексний та багатогранний аналіз публічних політик.

1.1.5. Принципи та чинники публічної політики

Принципи публічної політики – це основоположні ідеї та цінності, якими керується уряд під час розробки, впровадження та оцінки політик. Ці принципи формують рамки для прийняття рішень і допомагають забезпечити, що політики слугують суспільним інтересам. Основні принципи включають:

– ***принцип верховенства права та законності*** – усі політики повинні відповідати законам та Конституції України;

– ***принцип ефективності*** – політики мають досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів;

– ***принцип справедливості та рівності*** – політики повинні забезпечувати рівний доступ до суспільних благ та послуг, не дискримінуючи

жодні групи населення;

– ***принцип підзвітності та прозорості*** – уряд повинен бути відповідальним перед громадськістю за свої рішення та дії. Інформація про процес формування політики має бути доступною для громадян;

– ***принцип участі*** – громадяни та зацікавлені групи повинні мати можливість впливати на розробку політик;

– ***принцип сталості*** – політики мають враховувати довгострокові наслідки для економіки, суспільства та довкілля.

На процес формування та зміст публічних політик впливає безліч чинників. Ці чинники можуть бути як внутрішніми (урядові, економічні), так і зовнішніми (суспільні, міжнародні).

Соціально-економічні чинники. Це, мабуть, найважливіша група чинників. Економічні умови (рівень ВВП, безробіття, інфляція) та соціальні проблеми (демографія, бідність, злочинність) прямо впливають на те, які проблеми потребують втручання.

Політичні чинники відіграють ключову роль у формуванні публічної політики, адже саме вони визначають, які проблеми будуть вирішуватись урядом і якими методами. Центральне місце тут займає ***ідеологія та програма правлячої партії,*** оскільки політичні переконання лідерів прямо впливають на пріоритети уряду.

Втім, правляча партія діє не у вакуумі. На її рішення суттєво впливають різноманітні ***групи інтересів та лобісти***, які представляють інтереси організованих груп, таких як бізнес-асоціації, профспілки та екологічні організації. Ці групи активно працюють, щоб просувати свої цілі та впливати на політиків.

Крім того, на уряд тисне і суспільство загалом. ***Громадська думка***, яка виражається через опитування, протести та інші форми активності, змушує уряд реагувати на настрої та пріоритети суспільства, що, своєю чергою, також корегує політичний курс.

Окрім політичних та соціально-економічних факторів, на ухвалення

рішень впливає сама архітектура управління. **Інституційні чинники**, такі як структура уряду, розподіл влади між його гілками, а також бюрократичні процедури, визначають правила гри, в межах яких формується політика. Наприклад, наявність федеративної чи унітарної системи, а також сила парламенту чи президента, суттєво впливають на гнучкість та швидкість ухвалення рішень.

Зміни в суспільстві та світі неминуче вносять корективи в цю структуру, що вимагає нових підходів. **Технологічні чинники** є яскравим прикладом цього, оскільки науково-технічний прогрес не тільки створює нові проблеми, як-от кібербезпека, а й надає нові можливості для їх вирішення. Розвиток технологій може вимагати нового законодавчого регулювання та переосмислення існуючих політик.

І, нарешті, жодна країна не існує ізольовано. **Міжнародні чинники** – це угоди, глобалізація, відносини з іншими країнами та діяльність міжнародних організацій (наприклад, МВФ, ЄС, ООН) – які можуть як прямо нав’язувати певні політики, так і опосередковано впливати на внутрішні рішення. Це робить формування публічних політик багатовимірним процесом.

Отже, формування публічних політик – це складний, динамічний процес, на який впливає безліч взаємопов’язаних чинників. Від ідеології політичних лідерів до тиску груп інтересів, від інституційної структури уряду до міжнародних зобов’язань – усі ці елементи сплітаються разом, визначаючи, як держава реагує на суспільні проблеми. Розуміння цієї взаємодії дозволяє нам не лише аналізувати минулі рішення, а й передбачати майбутні та, що найважливіше, брати активну участь у їх формуванні.

Висновки

Отже, **аналіз публічних політик** – це не просто теоретична дисципліна, а потужний практичний інструмент, що дозволяє раціоналізувати та вдосконалювати процес державного управління. Ця сфера є багатогранною, і її суть можна звести до кількох ключових висновків.

По-перше, сутність аналізу публічних політик полягає в ***перетворенні політичних проблем на об'єкти наукового дослідження***. Замість того, щоб ухвалювати рішення на основі інтуїції чи політичної кон'юнктури, аналітики використовують систематичні методи для діагностики проблем, розробки та оцінки альтернатив. Це допомагає зробити процес управління більш прозорим, ефективним та відповідальним.

По-друге, предметом аналізу є ***публічна політика***, яка є значно ширшим поняттям, ніж просто «державна політика». Вона охоплює не лише рішення уряду, а й увесь комплекс взаємодій між державою, громадянським суспільством, бізнесом та експертними спільнотами. Це відображає сучасну реальність, де держава не є єдиним актором, а лише одним із багатьох гравців, що формують суспільний курс.

Також важливою рисою є ***циклічність та безперервність*** аналізу. Політика – це не одноразове рішення, а безперервний цикл, що включає етапи від визначення проблеми до оцінки результатів. Ця циклічність дозволяє постійно вчитися на досвіді, коригувати дії та вдосконалювати політику, оскільки кожен етап має свої специфічні завдання, що вимагають застосування різних інструментів і методів.

Нарешті, аналіз політики – це ***міждисциплінарна сфера***, яка об'єднує методи з політології, соціології, економіки та статистики. Це дозволяє досліджувати проблеми з різних сторін і отримувати максимально повну картину. Інструменти аналізу, від аналізу витрат-вигод до якісних інтерв'ю, допомагають оцінити як кількісні, так і якісні аспекти політики.

Загалом, аналіз публічних політик є важливим компонентом сучасного демократичного управління. Він забезпечує не лише глибоке розуміння діяльності держави, а й надає інструменти для активного впливу на формування політики, роблячи її більш ефективною та справедливою.

Запитання для самоперевірки

1. Як визначається поняття «публічна політика»?
2. Наведіть приклад, що ілюструє, що політика може бути не лише дією, але й свідомо бездіяльністю.
3. Яка ключова відмінність між «державною політикою» та «публічною політикою»?
4. Назвіть три ключові характеристики публічної політики.
5. Чому поняття «публічна політика» вважається більш актуальним, ніж «державна політика»?
6. Які недержавні актори, окрім уряду, впливають на публічну політику?
7. В чому полягає сутність аналізу публічних політик?
8. Які основні завдання та цілі аналізу політик?
9. Назвіть щонайменше три наукові підходи, які використовуються в аналізі державної політики.
10. У чому полягає суть інституціонального підходу? Наведіть приклад.
11. Що вивчає поведінковий підхід?
12. Чим поведінковий підхід відрізняється від інституціонального?
13. Яке припущення лежить в основі теорії раціонального вибору?
14. Що стверджує інкрементальний підхід до політики?
15. Яким чином теорія груп інтересів пояснює процес ухвалення політики?
16. Назвіть щонайменше три методологічні проблеми, з якими стикається аналіз політики.
17. Як аналітики долають проблему обмеженого доступу до інформації?
18. Поясніть, чому оцінка непрямих наслідків є викликом для аналізу політики.
19. Назвіть три приклади об’єктів аналізу політики.
20. Якою є кінцева мета аналізу публічних політик?
21. Які основні принципи публічної політики?

22. Як економічні чинники впливають на формування публічної політики?

23. Поясніть роль груп інтересів та лобістів у формуванні політики.

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Що є предметом аналізу публічних політик згідно з текстом підручника?

А) особисте життя політичних діячів та їхні біографії;

Б) програми, ініціативи уряду, державні закони та рішення органів влади;

В) виключно методи передвиборчої агітації та піар-технології;

Г) діяльність приватних корпорацій, що не впливає на суспільство.

2. Яка головна сутність аналізу публічних політик?

А) перетворення політичних проблем на об’єкти наукового дослідження;

Б) виправдання вже прийнятих владних рішень за будь-яку ціну;

В) ведення емоційних ідеологічних дискусій у засобах масової інформації;

Г) приховування інформації про діяльність уряду від громадськості.

3. Чим публічна політика відрізняється від традиційної державної політики?

А) вона охоплює лише рішення, що приймаються одноосібно президентом;

Б) вона є вужчою за змістом і стосується лише роботи парламенту;

В) вона охоплює ширше коло акторів, включаючи громадські організації та бізнес;

Г) між цими поняттями немає жодної різниці в науковому підході.

4. Який науковий підхід фокусується на формальних правилах та структурах (парламент, суди), що формують політичний процес?

А) поведінковий підхід;

Б) інкрементальний підхід;

В) інституціональний підхід;

Г) теорія раціонального вибору.

5. У чому полягає зміст інкрементального підходу до аналізу політики?

А) у розробці радикально нових програм з повним скасуванням попередніх;

Б) у зміні політики поступово, невеликими кроками (інкрементами);

В) у прийнятті рішень виключно на основі математичного моделювання;

Г) у повному ігноруванні думок експертного середовища.

6. Яка методологічна проблема виникає, коли важко встановити, чи є саме політика причиною отриманих результатів?

А) проблема доступу до інформації;

Б) проблема оцінки непрямих наслідків;

В) проблема причинності;

Г) проблема суб'єктивності аналітика.

7. Хто з перелічених осіб належить до недержавних акторів публічної політики?

А) Кабінет Міністрів України;

Б) громадські організації та експертні спільноти;

В) Верховна Рада України;

Г) органи місцевого самоврядування як частина владної вертикалі.

8. Яка характеристика публічної політики вказує на те, що вона має на меті досягнення конкретного результату?

А) публічність;

Б) складність;

В) цілеспрямованість;

Г) інклюзивність.

9. Яку роль відіграє аналіз публічних політик у сучасному врядуванні згідно з передмовою підручника?

А) стає допоміжною функцією, що не впливає на стратегію;

Б) трансформується у фундаментальний прикладний інструмент національної стійкості;

В) використовується лише для статистичного обліку минулих подій;

Г) обмежується лише теоретичними розробками без практичного застосування.

10. Що допомагає мінімізувати інституційні ризики та сприяє інклюзивності політичного процесу?

А) повна закритість процесу прийняття рішень;

Б) відсутність альтернативних варіантів політики;

В) комплексне картування стейкхолдерів та аналіз регуляторного впливу;

Г) ігнорування соціально-економічних чинників при плануванні.

Практичні задачі

Задача 1. Концептуальне розмежування (Дискусійна панель)

Умова: уряд планує реформу лісового господарства. Міністерство розробляє внутрішню інструкцію щодо вирубки (державна політика), водночас екологічні ГО та місцеві громади вимагають відкритого обговорення збереження рекреаційних зон (публічна політика).

Завдання: визначте точки перетину та розбіжності між «державною» та «публічною» політикою у цьому кейсі. Аргументуйте, на якому етапі відомчий інтерес трансформується у публічну проблему.

Задача 2. Побудова матриці суб'єктів та об'єктів

Умова: оберіть актуальну для України проблему (наприклад, «Повернення біженців з-за кордону» або «Реформа шкільної освіти»).

Завдання: складіть перелік:

- суб'єктів аналізу (хто проводить дослідження?);
- об'єктів політики (на кого спрямований вплив?);
- стейкхолдерів (чиї інтереси зачеплено?).

Питання: як зміняться інструменти аналізу, якщо суб'єктом буде незалежний Think Tank замість профільного департаменту Міністерства?

Задача 3. Ідентифікація методологічних підходів

Умова: вам надано два тексти щодо реформи ринку праці. Перший базується на економічних показниках (GDP, рівень безробіття, податкові надходження). Другий – на інтерв'ю з робітниками та соціологічних опитуваннях щодо відчуття справедливості.

Завдання: визначте, які наукові підходи (раціонально-ігрові, інституційні чи соціо-конструктивістські) домінують у кожному тексті. Обґрунтуйте переваги комбінованої методології для аналітика політики.

Задача 4. Аналіз цілей та інструментів (Табличний метод)

Умова: міська рада ставить за ціль «Зменшення кількості ДТП за участю пішоходів».

Завдання: заповніть таблицю аналітичного вибору:

- інструмент 1: правове регулювання (штрафи);
- інструмент 2: інфраструктурні зміни (острівці безпеки, освітлення);
- інструмент 3: комунікація (соціальна реклама).

Питання: який з інструментів найбільше відповідає принципу ефективності, а який – принципу соціальної прийнятності?

Задача 5. Рольова гра «Порадник лідера»

Умова: ви – аналітик публічної політики при голові ОВА. До вас надходить запит: «Чому попередня політика щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб у регіоні не спрацювала, попри виділення коштів?»

Завдання: сформулюйте 3-5 основних завдань аналізу, які ви виконаєте перед тим, як надати рекомендації. Вкажіть, які чинники (політичні, ресурсні чи часові) можуть завадити об'єктивності вашого висновку.

1.2. Моделі та етапи циклу публічних політик

Вступ.

1.2.1. Генезис аналізу політики та його історичний розвиток.

1.2.2. Класична модель циклу публічної політики. Етапи публічної політики.

1.2.3. Інші моделі циклу публічної політики.

Висновки.

Мета: формування цілісного уявлення про публічну політику як процесуальну систему, що розвивається у часі, та опануванні теоретичних моделей її циклічності для ефективного структурування аналітичної діяльності.

Завдання: дослідити еволюцію поглядів на аналіз політики, виявивши ключові етапи його становлення як самостійної наукової та прикладної дисципліни; етально розібрати класичну модель циклу публічної політики, розкривши зміст та логічний зв’язок кожного етапу (від формування порядку денного до оцінювання результатів); вивчити альтернативні та сучасні моделі політичного циклу, визначивши їхні переваги та обмеження в умовах динамічного суспільного середовища; обґрунтувати значення кожної стадії циклу для забезпечення якості управлінських рішень та мінімізації ризиків на етапі імплементації.

Очікувані результати: сформована здатність системно сприймати публічну політику як динамічний і циклічний процес, чітко ідентифікувати специфіку кожного етапу управлінського циклу та володіти прогностичним інструментарієм для визначення критичних точок у реалізації державних стратегій.

Вступ

Публічні політики – це сукупність рішень, дій та бездіяльності уряду, спрямованих на розв'язання суспільних проблем. Щоб зрозуміти, як і чому приймаються ці рішення, фахівці розробили моделі циклу публічних політик, які розглядають цей процес не як одноразовий акт, а як безперервний цикл, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів.

Ці моделі слугують аналітичним інструментом, що допомагає вивчити, як ініціюються, розробляються, впроваджуються, оцінюються та, за потреби, змінюються політики. Розуміння цих етапів дозволяє краще орієнтуватися в урядових механізмах і впливати на них.

1.2.1. Генезис аналізу політики та його історичний розвиток

Аналіз політики, як систематична дисципліна, має відносно коротку, але багату історію, що тісно пов'язана з еволюцією державного управління та суспільною думкою. Його зародження відбулося на перетині науки, політики та управління, що робить його інструментом для покращення якості рішень, що ухвалюються урядом.

Проте, справжня професіоналізація аналізу політики та його становлення як окремої галузі науки у XX ст. були зумовлені поєднанням академічного розвитку та практичних потреб урядів. Замість того, щоб бути лише частиною філософії чи економіки, аналіз політики став прикладною наукою, що використовує систематичні методи для вирішення реальних суспільних проблем. Щоб краще зрозуміти цей процес, варто розглянути основні етапи становлення цієї дисципліни.

Перший етап – **зародження і ранній розвиток (до 1940-х рр.).** Наприкінці XIX – на початку XX ст. почали формуватися передумови для професіоналізації. Це було пов'язано з ***ідеями прогресивізму***, які закликали до впровадження наукових та раціональних методів в управління державою. Суспільствознавці, такі як економісти та соціологи, стали активніше залучатися до урядових адміністрацій (наприклад, під час президентства Вудро Вільсона та

Франкліна Рузвельта). Їхня основна функція полягала в проведенні досліджень для ідентифікації проблем, а не в розробці конкретних рішень.

Другий етап – **формалізація та «золотий вік» (1950-1970-ті рр.).** Ключовим моментом став 1951 р., коли ***Гарольд Лассвелл*** (Harold Lasswell) у своїй праці «Політика: хто що отримує, коли і як» заклав основи для нового підходу. Він закликав до об'єднання теоретичних знань та практичних навичок для розв'язання суспільних проблем. Саме в цей період аналіз політики сформувався як окрема академічна дисципліна, що спирається на методи політології, економіки та соціології.

Цей період називають «золотим віком» через такі фактори:

– ***розширення ролі держави***. Уряди стали відповідальними за такі сфери, як соціальне забезпечення, освіта та охорона здоров'я, що вимагало більш обґрунтованих рішень;

– ***«війна з бідністю».*** Масштабні соціальні програми в США потребували постійного аналізу для оцінки їхньої ефективності;

– ***розвиток кількісних методів.*** Поява комп'ютерів дозволила застосовувати складні статистичні та економетричні моделі для аналізу даних.

У результаті, аналіз політики став асоціюватися з пошуком найбільш ***раціонального та оптимального*** рішення.

Третій етап – критика та диверсифікація (з 1980-х рр.). У 1980-х роках почали з'являтися критичні погляди на раціональний підхід. Аналітики усвідомили, що політика – це не тільки раціональний, а й ***політичний процес***, у якому рішення залежать від влади, інтересів та цінностей. Це призвело до розвитку нових підходів:

– ***інкременталізм*** – акцент на поступових змінах, а не на радикальних реформах;

– ***теорія груп інтересів*** – фокус на боротьбі груп інтересів за вплив;

– ***інституціональний підхід*** – вивчення того, як правила та інституції формують процес ухвалення рішень.

Професіоналізація аналізу політики призвела до створення спеціальних

освітніх програм, аналітичних центрів (think tanks) та професійних асоціацій, що остаточно закріпило його статус як незалежної галузі науки та прикладної діяльності. Цей процес перетворив аналіз політики з академічного інтересу на важливий інструмент управління.

Саме тому **сьогодні аналіз політики є важливою складовою демократичного врядування**. Він допомагає уряду не тільки ухвалювати кращі рішення, а й створює прозорість, необхідну для здорового суспільства. Зокрема, аналіз політики допомагає:

– ***підвищити якість рішень*** (уряди можуть ухвалювати рішення на основі даних, а не лише на основі інтуїції);

– ***зробити владу підзвітною*** (громадяни можуть використовувати аналіз політики для оцінки дій уряду, що посилює демократичні інститути);

– ***створити платформи для діалогу*** (аналіз політики допомагає різним зацікавленим сторонам знайти спільну мову, оскільки вони мають можливість обговорювати проблеми на основі фактів, а не просто політичних гасел).

Таким чином, від своїх витоків як академічної концепції до сучасного статусу прикладної науки, аналіз політики пройшов шлях професіоналізації, який зробив його незамінним інструментом у сучасному світі. Він слугує мостом між теорією та практикою, допомагаючи урядам працювати ефективніше, а суспільству – бути більш поінформованим та активним. Це дисципліна, що постійно розвивається, адаптуючись до нових викликів та технологій, щоб забезпечити, що ухвалені рішення відповідають потребам і цінностям суспільства.

1.2.2. Класична модель циклу публічної політики. Етапи публічної політики

Моделі циклу публічної політики – це спрощені концептуальні схеми, які допомагають аналізувати та пояснювати, як урядові рішення формуються та впроваджуються. Вони допомагають структурувати складний процес, що

включає безліч акторів, інтересів та етапів. Замість того, щоб розглядати політику як окремий акт, моделі циклу представляють її як безперервний, динамічний процес.

Однією з найпоширеніших і основоположних є **класична модель циклу публічної політики**. Це спрощена, ідеалізована схема, яка представляє процес формування політики як лінійний і послідовний набір етапів. Розроблена в середині XX ст., вона є чудовим інструментом для структурованого аналізу, адже допомагає зрозуміти, як суспільні проблеми трансформуються в державні рішення. Хоча ця модель не завжди відображає всю складність реального світу, вона є чудовою відправною точкою для вивчення сфери публічних політик.

Аналіз публічних політик – це **циклічний процес**, а не одноразова дія. Він складається з низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має свої завдання та методи. Цей підхід допомагає систематизувати складний процес ухвалення рішень та оцінки їхніх результатів, роблячи його більш керованим і зрозумілим.

Цикл аналізу публічних політик включає низку основних етапів.

Перший етап – **формування порядку денного** (Agenda Setting). Його суть полягає в тому, що певна проблема привертає увагу суспільства та уряду, і вона включається до списку питань, що потребують вирішення. Це не відбувається автоматично: зазвичай цьому передує діяльність груп інтересів, медіа, експертів або реакція на кризові події. Наприклад, зростання кількості ДТП може спонукати уряд включити питання безпеки дорожнього руху до свого порядку денного.

Коли проблема визначена, настає **етап розробки політики** (Policy Formulation). На цьому етапі державні органи, експерти та інші зацікавлені сторони розробляють різні варіанти розв'язання проблеми. Це творчий і аналітичний процес, що включає пошук, аналіз та оцінку альтернатив. Наприклад, для проблеми ДТП можуть бути розроблені альтернативи: посилення штрафів, покращення якості доріг або проведення освітніх кампаній.

Після того як альтернативи сформульовані, відбувається **ухвалення**

рішення (Policy Adoption). Це формальний етап, на якому один з варіантів політики отримує офіційний статус – стає законом, постановою уряду або іншим нормативним актом. Тут важливу роль відіграють політичні переговори, лобіювання та компроміси. Наприклад, парламент ухвалює закон, що значно підвищує штрафи за перевищення швидкості.

Далі настає **етап реалізації політики** (Policy Implementation). На цьому етапі прийняте рішення втілюється в життя. Відповідальність лягає на державні органи (міністерства, відомства), які повинні розробити конкретні механізми, розподілити ресурси та забезпечити виконання. Ефективність політики значною мірою залежить від якості її реалізації. Наприклад, поліція починає контролювати швидкість, використовуючи нові прилади, а Міністерство фінансів виділяє кошти на їх закупівлю.

Нарешті, ***останній етап*** – **оцінка політики** (Policy Evaluation). Це етап, на якому аналітики вимірюють результати політики. Чи досягнуто поставлених цілей? Чи були якісь непередбачені наслідки? Чи витрачені ресурси ефективно? Наприклад, статистичний аналіз показує, що після підвищення штрафів кількість ДТП суттєво зменшилася, а доходи в бюджет зросли. Висновки з цього етапу можуть призвести до перегляду, корекції або відмови від політики, замикаючи тим самим цикл.

Розуміння аналізу політики як циклічного процесу має декілька **ключових переваг**, які підкреслюють його значення для ефективного управління. По-перше, це забезпечує ***структурованість***. Цикл дозволяє розбити складну проблему на керовані етапи, що значно спрощує її вивчення та оцінку. По-друге, він демонструє ***динамічність*** політики. Ця модель показує, що політика не є статичною, а постійно розвивається й адаптується до нових умов. Нарешті, найважливішою перевагою є ***зворотний зв'язок***. Етап оцінки дозволяє вчитися на помилках та успіхах, що є критично важливим для постійного підвищення якості державного управління.

Отже, класична модель є цінним інструментом для початкового розуміння публічних політик завдяки своїй простоті. Однак, її критикують за

надмірну лінійність, адже в реальному житті етапи часто перетинаються або відбуваються одночасно. Також, вона не завжди враховує неформальні аспекти політичного процесу, такі як владні ігри та компроміси, які можуть суттєво впливати на результат. Незважаючи на це, вона залишається найпоширенішою моделлю для навчання та аналізу.

1.2.3. Інші моделі циклу публічної політики

Хоча класична модель циклу публічної політики є головною, існують інші моделі, які пропонують альтернативні погляди на процес формування політики. Ці моделі допомагають краще зрозуміти різні аспекти та реалії політичних рішень, від ідеальної раціональності до хаосу.

Модель раціонального вибору.

Ця модель виходить із припущення, що політичні актори, як і економічні, діють ***раціонально***, намагаючись максимізувати власну вигоду або загальну користь для суспільства. Вони розглядають усі можливі варіанти політики, порівнюють ***витрати та вигоди*** від кожного з них і обирають той, що принесе найбільшу користь при найменших витратах.

У межах цієї моделі процес ухвалення рішень є чітким і послідовним. Спочатку ідентифікується проблема, потім формулюються всі можливі альтернативи. Далі аналізуються наслідки кожної альтернативи та їхні витрати. Нарешті, приймається рішення, яке найкраще відповідає визначеним цілям. Ця модель широко використовується в ***економічному аналізі політики*** та є основою для таких інструментів, як аналіз витрат і вигод. Її критикують за ігнорування політичних обмежень, нестачі інформації та ірраціональної поведінки, які є типовими в реальному житті.

Модель інкременталізму (поступових кроків).

Модель інкременталізму, розроблена ***Чарльзом Ліндбломом***, стверджує, що політика рідко змінюється радикально. Натомість, уряди вносять лише невеликі, ***поступові корективи*** до вже існуючих програм. Політичні рішення – це не повна реформа, а скоріше незначні, ***інкрементальні зміни***.

Цей підхід є більш реалістичним, оскільки він враховує такі обмеження, як нестача знань, часу та політичних ресурсів, а також необхідність постійних компромісів. У межах цієї моделі політики не шукають ідеального рішення. Натомість, вони задовольняються ***«достатньо хорошим»*** варіантом, який є результатом переговорів і домовленостей. Наприклад, замість повної реформи пенсійної системи, уряд може просто поступово підвищувати пенсійний вік. Це пояснює, чому урядові програми часто змінюються повільно та потроху.

Модель «сміттєвого баку» (Garbage Can Model).

Ця модель представляє політичний процес як хаотичний і непередбачуваний. Вона відкидає ідею про раціональне ухвалення рішень, стверджуючи, що рішення приймаються, коли три незалежні потоки — ***проблеми, рішення та учасники*** – випадково «зливаються» в одному місці.

У цій моделі ці три потоки існують окремо, доки не зустрінуться:

– ***потік проблем*** – набір питань, що вимагають уваги;

– ***потік рішень*** – готові рішення, які шукають, до яких проблем їх можна застосувати;

– ***потік учасників*** – політики, чиновники, експерти та групи інтересів, які шукають можливість просунути свої ідеї.

Рішення ухвалюється не через системний аналіз, а в результаті ***«збігу обставин»,*** коли проблема, рішення та актор опиняються в одному місці в один час. Ця модель краще пояснює нестабільність та непередбачуваність деяких політичних рішень, які здаються ірраціональними.

Плюралістична модель.

Плюралістична модель фокусується на ролі різних ***груп інтересів***, які конкурують за вплив на уряд. Політичне рішення, згідно з цією моделлю, — це не результат дій одного актора, а результат компромісу та боротьби між цими групами, як-от профспілки та бізнес-асоціації.

У цій моделі ***держава виступає як арбітр***, що регулює конкуренцію між групами та надає перевагу тим, які мають найбільший політичний вплив. Вона підкреслює, що влада в суспільстві розподілена, а не сконцентрована в одному

центрі. Кожна група інтересів намагається вплинути на політику через лобіювання, фінансування політичних партій та громадські кампанії. Це пояснює, чому на одну й ту ж проблему можуть існувати абсолютно різні політичні рішення, що відображають інтереси різних впливових груп.

Кожна з розглянутих моделей публічної політики – раціонального вибору, інкременталізму, «сміттєвого баку» та плюралізму – пропонує унікальний погляд на те, як урядові рішення приймаються та впроваджуються. Хоча жодна з них не є ідеальною, адже вони не відображають усю складність політичної реальності, кожна допомагає пояснити певні її аспекти.

Разом ці моделі є важливим інструментом для аналітика, адже дозволяють переходити від ідеалізованого, лінійного бачення до більш реалістичного, яке враховує не тільки раціональність, а й політичні обмеження, компроміси, випадковість та взаємодію груп інтересів. Розуміння цих моделей допомагає краще орієнтуватися в урядових механізмах та ефективніше брати участь у формуванні публічних політик.

Висновки

Отже, аналіз публічних політик – це складна та багатогранна дисципліна, яка еволюціонувала від академічних концепцій до важливого інструменту в демократичному врядуванні. Цей шлях професіоналізації, що розпочався в XX ст., був зумовлений потребою урядів у більш раціональних та ефективних методах управління.

Класична модель циклу публічних політик є основоположною схемою, що ідеалізовано представляє процес ухвалення рішень як лінійну послідовність етапів: від формування порядку денного до оцінки результатів. Незважаючи на свою спрощеність, ця модель забезпечує структуроване розуміння того, як проблеми перетворюються на урядові дії.

Водночас, інші моделі, такі як **модель раціонального вибору, інкременталізм, «сміттєвий бак» та плюралізм**, пропонують більш реалістичні та гнучкі підходи. Вони враховують, що політичні рішення

залежать не тільки від раціонального аналізу, а й від політичних компромісів, випадковості та боротьби за вплив між різними групами інтересів.

Таким чином, у сукупності ці моделі є незамінним інструментом для аналітика. Вони дозволяють зрозуміти, що формування публічних політик – це динамічний, безперервний та багатогранний процес. Розуміння цих концепцій допомагає не лише підвищити якість державного управління, а й зробити його більш ***прозорим, підзвітним та відкритим*** для участі громадян.

Запитання для самоперевірки

1. Яке основне призначення моделей циклу публічних політик?
2. На якому етапі еволюції аналізу політики він став асоціюватися з пошуком «раціонального та оптимального рішення»?
3. Назвіть три ключові фактори, що сприяли «золотому віку» аналізу політики.
4. Хто вважається засновником сучасного підходу до аналізу політики і яку основну ідею він заклав у своїй праці?
5. Назвіть три нові підходи, що виникли після критики раціонального аналізу в 1980-х роках.
6. Чому аналіз політики вважається важливою складовою демократичного врядування? Назвіть щонайменше дві причини.
7. Які п’ять основних етапів включає класична модель циклу публічної політики?
8. Що таке «порядок денний» у контексті публічної політики?
9. На якому етапі циклу політики відбувається ухвалення закону?
10. Чому етап впровадження політики вважається найскладнішим?
11. Яка основна мета етапу оцінки політики?
12. Назвіть дві переваги розуміння аналізу політики як циклічного процесу.
13. У чому полягає основна критика класичної моделі циклу політики?
14. У чому полягає суть моделі раціонального вибору?

15. Яка модель стверджує, що політичні зміни відбуваються лише поступово і чому?

16. Хто є автором моделі інкременталізму?

17. Поясніть сутність моделі «сміттєвого баку», назвавши її три незалежні потоки.

18. Чим відрізняється плюралістична модель від моделі раціонального вибору?

19. Яку роль виконує держава в плюралістичній моделі?

20. Назвіть дві причини, чому аналіз політики став прикладною наукою у XX ст.

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Яка модель розглядає процес управління як безперервну послідовність взаємопов'язаних етапів?

А) лінійна модель адміністративного наказу;

Б) концепція динамічного циклу публічної політики;

В) модель випадкових політичних рішень;

Г) статична модель державного устрою.

2. Що є першим етапом у класичному циклі публічної політики?

А) оцінювання результативності впроваджених рішень;

Б) розробка альтернативних варіантів політики;

В) ідентифікація та формування суспільної проблеми;

Г) прийняття офіційного нормативно-правового акта.

3. На якому етапі циклу відбувається безпосереднє втілення прийнятих рішень у життя?

А) етап формування порядку денного;

Б) етап розробки стратегії;

В) етап реалізації (імплементації) політики;

Г) етап ретроспективного аналізу.

4. Який процес завершує цикл публічної політики, дозволяючи вивчити

її вплив на суспільство?

А) бюджетне планування на наступний рік;

Б) оцінювання (експант- та імпакт-оцінка) результатів;

В) проведення пресконференції для медіа;

Г) реєстрація законопроєкту у парламенті.

5. Як називається перелік пріоритетних проблем, які офіційно визнані владою для вирішення?

А) реєстр державних закупівель;

Б) політичний порядок денний;

В) план заходів з ліквідації наслідків;

Г) звіт про виконання бюджетної програми.

6. Яка особливість циклічної моделі політики є найважливішою для вдосконалення управління?

А) можливість зупинити процес на будь-якому етапі;

Б) здатність постійно вчитися на досвіді та коригувати дії;

В) сувора ієрархія та неможливість повернення до попередніх кроків;

Г) закритість інформації для недержавних акторів.

7. Що передбачає етап «розробка альтернатив» у циклі політики?

А) пошук та порівняння різних варіантів розв’язання проблеми;

Б) вибір одного єдиного варіанту без обговорення інших;

В) автоматичне копіювання рішень інших країн;

Г) ігнорування думок експертного середовища.

8. Хто відіграє ключову роль у формуванні порядку денного, крім уряду?

А) виключно закордонні інвестори;

Б) ЗМІ та інститути громадянського суспільства;

В) лише технічний персонал державних установ;

Г) виключно правоохоронні органи.

9. Яка модель аналізу вважає, що політика зазвичай змінюється лише невеликими кроками?

А) раціонально-дедуктивна модель;

Б) інкрементальна модель;

В) модель радикальних трансформацій;

Г) модель «сміттєвого кошика».

10. Який інструмент використовується для мінімізації ризиків на етапі розробки політики?

А) приховування планів від стейкхолдерів;

Б) аналіз регуляторного впливу та картування стейкхолдерів;

В) відмова від використання будь-яких цифрових технологій;

Г) прийняття рішень виключно на основі інтуїції керівника.

Практичні задачі

Задача 1. Декомпозиція політичного процесу (Класичний цикл)

Умова: в Україні прийнято закон про заборону пластикових пакетів у роздрібній торгівлі. Процес пройшов шлях від петицій екологів до накладання штрафів на супермаркети та подальшої появи на ринку біорозкладних альтернатив.

Завдання: спираючись на класичну модель циклу політики, розпишіть цей кейс за етапами:

- порядок денний;
- формування політики;
- прийняття рішення;
- імплементація;
- оцінювання.

Питання: на якому етапі, на вашу думку, виникає найбільший ризик «провалу» політики у вітчизняних реаліях?

Задача 2. Компаративний аналіз моделей (Еволюція підходів)

Умова: порівняйте лінійну модель циклу (Дж. Андерсона) та модель «потоків» (Дж. Кінгдона).

Завдання: уявіть ситуацію, коли проблема (наприклад, легалізація медичного канабісу) роками була в «порядку денному», але рішення прийняли лише зараз.

Питання: яка модель краще пояснює цей феномен? Обґрунтуйте відповідь, використовуючи поняття «вікно можливостей».

Задача 3. Ретроспективний аналіз «Генезис ідеї»

Умова: вивчіть історію впровадження системи ProZorro або ЗНО в Україні.

Завдання: простежте, як ідея пройшла шлях від експертних розробок (інтелектуальний генезис) до офіційного державного курсу.

Питання: яку роль у цьому процесі відіграли «епістемні спільноти» (експерти) та зовнішні чинники (вимоги міжнародних партнерів)?

Задача 4. Моделювання етапу «Оцінювання та зворотний зв'язок»

Умова: рік тому в місті запровадили «електронний квиток» у громадському транспорті. Мерія звітує про успіх, але мешканці скаржаться на збої в системі.

Завдання: розробіть дизайн етапу оцінювання цієї політики. Які показники (KPI) ви будете вимірювати? Хто має здійснювати оцінку, щоб вона була об'єктивною?

Питання: як результати оцінювання можуть «перезапустити» цикл політики згідно з теорією систем?

Задача 5. Кейс «Порядок денний: Боротьба за увагу»

Умова: існує три важливі проблеми:

1) реформа сільських бібліотек;
2) будівництво нового мосту;
3) забруднення місцевої річки заводом.

Завдання: використовуючи знання про етап формування порядку

денного, поясніть, за яких умов кожна з цих проблем може стати пріоритетом № 1 для місцевої влади.

Питання: яку роль тут відіграють медіа, опозиція та випадкові події (наприклад, екологічна аварія чи вибори)?

1.3. Визначення та формування проблеми публічної політики

Вступ

1.3.1. Сутність та ідентифікація проблеми публічної політики.

1.3.2. Структурування проблеми. Метод «дерева проблем».

1.3.3. Роль ЗМІ та громадянського суспільства у формуванні порядку денного.

Висновки.

Мета: засвоєння науково-практичного інструментарію ідентифікації та структурування суспільних проблем як базового етапу аналітичного циклу, а також у розумінні механізмів їх трансформації у офіційний порядок денний під впливом ключових акторів публічного простору.

Завдання: розкрити сутність поняття «публічна проблема», визначити критерії її відмежування від приватних запитів та вивчити методи її первинної ідентифікації; засвоїти алгоритм побудови «дерева проблем» для виявлення причинно-наслідкових зв’язків та визначення точок пріоритетного втручання; дослідити роль медіа та інститутів громадянського суспільства у процесах артікуляції інтересів та просуванні проблем до державного порядку денного.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі на етапі ініціації рішень, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси через структурування проблемного поля та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень щодо вибору пріоритетів державної політики.

Вступ

Незважаючи на численні соціальні, економічні та екологічні виклики, що стоять перед українським суспільством, лише незначна частина з них трансформується у чітко визначені проблеми публічної політики, які потім розглядаються урядом. Такий підхід призводить до ситуації, коли державні ресурси витрачаються на менш пріоритетні питання, а гострі суспільні проблеми залишаються невирішеними, що підриває довіру до влади та гальмує розвиток.

Основна проблема полягає у відсутності цілісної, прозорої та науково обґрунтованої методології визначення та формування проблеми публічної політики. Сучасні механізми «фільтрації» суспільних запитів є несистемними, піддаються впливу політичної кон'юнктури та залежать від ресурсів зацікавлених груп, що ставить під сумнів демократичність та ефективність усього процесу публічної політики.

Актуальність дослідження визначення та формування проблеми публічної політики полягає у необхідності осмислення та вдосконалення процесу, що лежить в основі будь-якої державної діяльності. У сучасному демократичному суспільстві, яке характеризується множинністю інтересів, конкуренцією за ресурси та інформаційним перенасиченням, здатність ефективно ідентифікувати та «спакувати» суспільну проблему є надзвичайно важливою для легітимності та результативності влади. Особливо гостро ця проблема постає в умовах кризи, війни та післявоєнної відбудови, коли швидкість і точність реакції держави на суспільні виклики стає запорукою національної безпеки та стабільності.

Значущість даної теми полягає в тому, що її розуміння дає можливість не лише пояснити, чому одні питання потрапляють на урядовий порядок денний, а інші – ні, але й розробити практичні рекомендації для громадянського суспільства, медіа та органів влади. Це дозволить посилити участь громадськості в ухваленні рішень, підвищити прозорість політики та забезпечити, щоб державна політика відображала реальні потреби та запити

суспільства.

Таким чином, наукова проблема полягає у дослідженні та аналізі чинників, етапів та інституціональних механізмів перетворення розрізнених скарг і суспільного незадоволення на формалізовані проблеми публічної політики, що потрапляють на урядовий порядок денний.

1.3.1. Сутність та ідентифікація проблеми публічної політики

Проблема публічної політики – це не просто неприємний факт чи об'єктивна негативна ситуація. Її сутність розкривається в трьох вимірах:

– ***об'єктивна реальність*** – це, власне, сама несприятлива ситуація, яку можна виміряти та довести за допомогою даних. Наприклад, зростання рівня безробіття, забруднення річок чи низька успішність школярів. Без цього виміру проблема не є реальною;

– ***суб'єктивне сприйняття*** – проблема стає проблемою публічної політики лише тоді, коли суспільство, або його значна частина, починає сприймати її як неприйнятну та таку, що потребує вирішення. Наприклад, забруднення повітря може бути звичним явищем у великому промисловому місті, але воно стає публічною проблемою, коли громадські активісти починають бити на сполох і вимагати дій від влади;

– ***політична воля*** – навіть якщо проблема є реальною і сприймається суспільством як така, вона не стане предметом публічної політики, якщо не буде політичної волі для її вирішення. Це означає, що політики або уряд повинні бути готові взяти на себе відповідальність за її вирішення.

Отже, **проблема публічної політики** – це конструкт, що виникає на перетині об'єктивних фактів, суспільного сприйняття та політичної готовності до втручання.

Ідентифікація проблеми – це процес виявлення, аналізу та представлення цієї розбіжності у формі, яка може бути включена до урядового порядку денного. Це перетворення розрізнених скарг, індивідуальних переживань чи об'єктивних даних на колективно визнану проблему. Варто

зауважити, що процес ідентифікації проблеми схожий на роботу лікаря – спочатку виявляються симптоми, потім ставиться діагноз (причини), і лише після цього розробляється план лікування (політика).

Процес ідентифікації включає три **основні етапи**:

– ***виявлення симптомів***. Симптоми (первинні ознаки проблеми) – це зовнішні прояви проблеми, які фіксуються в суспільстві (наприклад, зростання кількості дорожньо-транспортних пригод є симптомом проблеми безпеки дорожнього руху). Вони можуть бути виявлені через:

– особисті скарги – незадоволеність окремих громадян, звернення до органів влади;

– статистичні дані – збільшення кількості певних випадків (наприклад, ДТП, епідемії, рівень бідності та ін.);

– дослідження – академічні звіти, соціологічні опитування, що виявляють тенденції та настрої;

– діяльність ЗМІ та громадських організацій – публікації, акції протесту, петиції, які привертають увагу до певних явищ;

– ***діагностика причин*** (аналіз «коренів»). На цьому етапі дослідники та експерти намагаються зрозуміти, що спричиняє симптоми (наприклад, причинами ДТП можуть бути поганий стан доріг, низька культура водіїв або недостатній рівень контролю). Це найважливіший крок, адже неефективна політика часто є результатом боротьби з симптомами, а не з їхніми корінними причинами. Етап включає:

– причинно-наслідковий аналіз – визначення, які чинники безпосередньо призводять до виявлених симптомів;

– структурний аналіз – виявлення глибинних, системних причин, які лежать в основі проблеми (наприклад, відсутність фінансування, неефективна система управління, застаріле законодавство);

– використання аналітичних інструментів (наприклад, метод «5 чому», щоб дістатися до першопричини, або «дерево проблем», яке візуалізує всі зв’язки;

– ***формування («пакування») проблеми***. Виявлені симптоми та причини «пакуються» в чітку, зрозумілу та переконливу заяву, яка привертає увагу політиків і громадськості. Фактично це перетворення технічного аналізу на політичне повідомлення, зрозуміле для громадськості та впливове для політиків (наприклад, перетворення «багато аварій на дорогах» на «проблему високого рівня смертності внаслідок ДТП, що вимагає розробки Національної стратегії підвищення безпеки дорожнього руху»). Ефективне формулювання проблеми має:

– чіткість і лаконічність – проблема має бути сформульована у вигляді однієї або кількох чітких тез;

– релевантність – вона повинна бути важливою для широких верств населення;

– наявність рішення – у формулюванні має бути закладена ідея, що проблема може бути вирішена державним втручанням;

– емоційне забарвлення – «у нас брудна вода» трансформується в «наші діти п’ють отруту», що посилює тиск на уряд.

Саме на останньому етапі ЗМІ та громадські організації виступають «перекладачами» складних явищ на мову, зрозумілу для суспільства та політиків, що в кінцевому підсумку впливає на включення проблеми до порядку денного.

Таким чином, ідентифікація проблеми – це вкрай важливий крок, який визначає, що саме буде вирішувати уряд і як.

1.3.2. Структурування проблеми. Метод «дерева проблем»

Структурування проблеми означає розкладання складного та заплутаного явища на чіткі, логічно пов’язані компоненти. Це процес перетворення розрізнених скарг, симптомів і фактів на зрозумілу модель, яка дозволяє виявити причини та наслідки проблеми, а також її взаємозв’язки з іншими явищами.

Структурування є дуже важливим етапом в аналізі публічної

політики, тому що:

– ***дозволяє відрізнити симптоми від причин***. Без структуризації політики можуть боротися з зовнішніми проявами проблеми, не усуваючи її першоджерела;

– ***спрощує розуміння***. Навіть найскладніші проблеми стають більш зрозумілими, коли їх візуалізують та розбивають на менші частини;

– ***сприяє пошуку ефективних рішень***. Коли причини проблеми ідентифіковані, можна розробляти адресні та дієві заходи, які призведуть до довготривалого результату, а не тимчасового полегшення.

Процес структурування передбачає виділення трьох основних елементів:

1) центральна проблема – головне негативне твердження, яке описує суть явища (наприклад: «Низька якість питної води»);

2) причини – фактори, що призводять до центральної проблеми. Вони можуть бути прямими (наприклад, зношені труби) або глибинними (наприклад, недостатнє фінансування галузі);

3) наслідки – вплив, який центральна проблема має на суспільство, економіку та інші сфери (наприклад: зростання захворюваності, зниження довіри до влади).

Одним із найпоширеніших методів візуалізації цього процесу є «дерево проблем», яке графічно відображає причинно-наслідкові зв’язки. Цей метод допомагає побачити всю картину і не загубитися в дрібницях.

Метод «дерева проблем» – це потужний інструмент для візуалізації та структурування складних питань. Він допомагає відійти від поверхового розуміння проблеми та зосередитися на її першопричинах. Даний метод складається з ***трьох основних компонентів***: корені, стовбур і гілки.

1. Стовбур – центральна проблема – це основна проблема, яку потрібно вирішити. Вона має бути сформульована чітко, як негативне твердження, що відображає основну розбіжність. Наприклад: «Низька якість питної води в місті N».

2. Гілки – наслідки (ефекти) – це симптоми та наслідки центральної

проблеми. Вони «ростуть» від стовбура і відображають, як проблема впливає на життя людей і суспільства. Приклади гілок для проблеми «низька якість питної води»:

– прямі наслідки – збільшення захворюваності серед населення, зростання витрат на медичне обслуговування;

– непрямі наслідки – зниження довіри до місцевої влади, погіршення інвестиційної привабливості регіону.

3. Корені – причини (першопричини) – це фактори, що викликають центральну проблему. Вони «живлять» стовбур. Завдання аналітика – копати «глибше», щоб знайти справжні, корінні причини, а не просто поверхневі пояснення. Приклади коренів:

– прямі причини – зношеність водопровідної системи, відсутність сучасних технологій очищення води;

– глибинні причини – недостатнє фінансування комунального підприємства, неефективне державне управління, корупційні ризики при розподілі бюджетних коштів.

Для ефективної роботи з «деревом проблем» необхідно дотримуватися чіткої, послідовної методології. Цей інструмент дозволяє перетворити складну, заплутану ситуацію на структуровану модель, яка візуалізує причинно-наслідкові зв’язки.

Перший етап є підготовчим – ***мозковий штурм та ідентифікація симптомів***. Процес починається з мозкового штурму, де залучаються всі зацікавлені сторони. Завдання – зафіксувати всі наявні скарги, симптоми та негативні аспекти ситуації. На цьому етапі важливо зібрати максимально повний перелік проблем, не оцінюючи їхню значущість. Ця інформація стане базою для подальшого аналізу.

Другий етап – ***визначення та формулювання центральної проблеми***. Із переліку, сформованого під час мозкового штурму, обирається одне твердження, яке найкраще відображає ядро проблеми. Ця центральна проблема формулюється як негативне, але чітке та конкретне твердження. Даний елемент

становить стовбур дерева проблем. Наприклад, замість «люди скаржаться на воду» формулюється «низька якість питної води в місті».

Третій етап полягає в ***ідентифікації наслідків (гілок)***. Після визначення центральної проблеми необхідно виявити її наслідки. Для цього аналізується, до яких негативних явищ призводить центральна проблема. Усі виявлені наслідки розміщуються над стовбуром, формуючи гілки дерева. Наприклад, наслідками низької якості води є зростання захворюваності населення та погіршення довіри до влади.

Четвертий етап – ***виявлення причин (коренів)***. Далі проводиться аналіз причин, що викликали центральну проблему. Це найважливіший етап, оскільки він дозволяє дістатися до першопричин, а не лише до поверхневих факторів. Усі виявлені причини розміщуються під стовбуром, формуючи корені дерева. Наприклад, причинами можуть бути зношеність водопровідних мереж або недостатнє фінансування. Важливо розрізняти прямі та глибинні причини.

П’ятий етап – ***верифікація логічних зв’язків***. Після структурування всі елементи перевіряються на предмет логічних зав’язків. Необхідно переконатися, що кожен корінь логічно призводить до стовбура, а стовбур, у свою чергу, є причиною всіх гілок. Такий аналіз забезпечує цілісність моделі та її наукову обґрунтованість.

Отже, застосування методу «дерева проблем» дозволяє чітко розмежувати причини та наслідки, що є надзвичайно важливим для розробки ефективної політики. Замість того, щоб усувати симптоми (наприклад, роздавати бутильовану воду), політики можуть зосередитися на вирішенні корінних причин (наприклад, модернізації водоканалу), що забезпечує довготривалий та стійкий результат.

1.3.3. Роль ЗМІ та громадянського суспільства у формуванні порядку денного

Роль ЗМІ та громадянського суспільства у формуванні порядку денного публічної політики є важливою складовою публічної політики, оскільки вони

виконують функцію посередників між суспільством і державою. Вони допомагають перетворити розрізнені проблеми на суспільно значущі питання, здатні привернути увагу уряду.

Отже, **ЗМІ** виступають посередники між суспільством і владою. Їхня функція виходить за межі простого інформування, вони активно впливають на суспільну думку та сприйняття проблем, виконуючи кілька **ключових функцій у формуванні порядку денного**:

– ***акцентування та вибір тем***. З величезного потоку подій ЗМІ обирають лише деякі, що відповідають їхній редакційній політиці або мають високий суспільний інтерес, що створює «фільтр», через який проходять лише найважливіші, на їхню думку, проблеми. Якщо медіа ігнорують певну проблему, вона, ймовірно, не приверне уваги політиків;

– ***створення «рамки» (framing)*** – це найвпливовіша функція ЗМІ. Вони не просто повідомляють факти, а надають їм певного контексту та інтерпретації, використовуючи специфічну лексику та емоційне забарвлення. Наприклад, проблему забруднення річки можна подати як «загрозу екологічній безпеці» (що вимагає втручання держави) або як «результат недостатньої свідомості громадян» (що перекладає відповідальність на суспільство). Ця «рамка» формує суспільну думку і визначає, як політики будуть реагувати;

– ***створення суспільного резонансу***. Завдяки широкому охопленню, ЗМІ здатні швидко поширювати інформацію про проблему, створюючи суспільний тиск. Коли проблема обговорюється на телебаченні, радіо чи в соціальних мережах, політики змушені реагувати, оскільки їхній імідж та політичне майбутнє залежать від їхньої здатності відповідати на запити суспільства;

– ***функція «сторожового пса».*** Медіа виконують роль незалежного контролера, що моніторить дії влади. Вони викривають корупцію, неефективність або зловживання, що змушує уряд діяти і включати ці проблеми до свого порядку денного.

Однак, слід зазначити, що ЗМІ рідко працюють ізольовано. Вони часто

взаємодіють з громадськими організаціями, які надають їм експертні дані, історії та свідчення, що робить матеріал більш переконливим. У свою чергу, медіа надають активістам платформу для виступу. Це взаємовигідне партнерство є ключовим механізмом перетворення індивідуальних проблем на загальнонаціональні пріоритет.

Громадянське суспільство є «голосом» народу, що агрегує та артикулює суспільні запити. Його роль у формуванні порядку денного є не менш значущою. Громадянське суспільство діє як міст між індивідуальними потребами громадян і державними інституціями. Воно перетворює розрізнені скарги на організовані вимоги.

Ключовими **функціями громадянського суспільства** є такі:

– ***агрегація інтересів***. Громадянське суспільство, представлене громадськими організаціями, ініціативними групами та рухами, збирає розрізнені скарги та проблеми від окремих громадян. Воно надає цим індивідуальним голосам колективного звучання, що робить їх більш помітними та впливовими для уряду. Наприклад, замість тисячі окремих скарг на якість води, єдина громадська організація може представити єдину, структуровану вимогу, що посилює її вагу;

– ***адвокація та лобіювання.*** Активісти використовують різні тактики, щоб привернути увагу до проблеми – від мирних мітингів, петицій та інформаційних кампаній до прямого лобіювання урядовців. Метою є переконати політиків включити проблему до офіційного порядку денного. Ця функція особливо важлива, оскільки вона створює політичний тиск, необхідний для прийняття рішень;

– ***надання експертизи***. Багато організацій громадянського суспільства спеціалізуються на конкретних сферах (наприклад, екологія, права людини, антикорупція). Вони проводять власні дослідження, збирають дані та надають незалежну експертну оцінку уряду, що допомагає розробляти більш обґрунтовану та ефективну політику. Ця експертиза може виступати альтернативою офіційним даним та допомагає виявити приховані аспекти

проблеми;

– ***моніторинг та контроль***. Громадянське суспільство виконує функцію контролера, відстежуючи дії уряду та реалізацію прийнятих рішень. Воно публічно повідомляє про успіхи або невдачі, що змушує владу бути більш підзвітною. Цей моніторинг є важливим для підтримки демократичних процесів та запобігання зловживанням.

Отже, роль ЗМІ та громадянського суспільства є взаємозалежною. Громадянські активісти часто використовують медіа для поширення інформації та привернення уваги до своїх ініціатив. У свою чергу, ЗМІ, шукаючи «гарячі» теми, звертаються до громадських організацій, що надає цим організаціям платформу для виступу. Ця взаємодія створює суспільний тиск, який є ключовим фактором для перетворення суспільної проблеми на пріоритет для уряду.

Висновки

Формування проблеми публічної політики – це складний, багатоетапний процес, що виходить за межі простого виявлення негативних явищ. Цей процес не лише технічний, а й глибоко політичний та соціальний.

Проблема публічної політики – це не просто об’єктивна реальність, а суспільний конструкт, що формується на перетині об’єктивних фактів, суб’єктивного сприйняття та політичної волі. Негативне явище стає публічною проблемою лише тоді, коли суспільство визнає його неприйнятним та таким, що вимагає втручання держави.

Ефективне вирішення проблеми починається з її правильного структурування. Методи, подібні до «дерева проблем», дозволяють відокремити зовнішні симптоми від корінних причин, що запобігає витрачанню ресурсів на неефективні короткострокові заходи.

Медіа та громадські організації є ключовими «фільтрами» та «агентами впливу» у цьому процесі. Вони «пакують» розрізнені скарги у зрозумілі суспільні проблеми, створюють суспільний резонанс і політичний тиск, без

яких багато важливих питань ніколи б не потрапили на урядовий порядок денний.

Таким чином, визначення та формування проблеми публічної політики є першим і найважливішим кроком у всьому циклі державного управління. Його ефективність безпосередньо впливає на адекватність державної політики реальним потребам суспільства. Успіх майбутніх реформ залежить від того, наскільки прозорими, інклюзивними та науково обґрунтованими будуть ці процеси, забезпечуючи, щоб голос громадян був почутий і врахований.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність проблеми публічної політики?
2. Назвіть три виміри, що формують проблему публічної політики, та поясніть їхній взаємозв’язок.
3. Що означає «ідентифікація» проблеми публічної політики?
4. Які три основні етапи включає процес ідентифікації проблеми?
5. Наведіть приклад симптому суспільної проблеми та її корінної причини.
6. Що таке «пакування» проблеми? Навіщо це потрібно?
7. Які критерії ефективного формулювання проблеми ви можете назвати?
8. Поясніть, що таке «структурування проблеми».
9. Опишіть основні компоненти методу «дерева проблем».
10. Які запитання допомагають визначити корені, стовбур та гілки «дерева проблем»?
11. Чому важливо відрізняти наслідки від причин при структуруванні проблеми?
12. Яку роль відіграють ЗМІ у формуванні порядку денного?
13. Поясніть функцію «рамкування» (framing), яку виконують медіа.
14. Як ЗМІ допомагають створювати суспільний резонанс?
15. Яку функцію «сторожового пса» виконують медіа?

16. У чому полягає роль громадянського суспільства у процесі формування публічної політики?

17. Що означає «агрегація інтересів» у контексті діяльності громадських організацій?

18. Наведіть приклади інструментів адвокації та лобіювання, що використовують громадські активісти.

19. Як взаємодія ЗМІ та громадського суспільства впливає на уряд?

20. Чому, на вашу думку, розуміння процесу формування проблеми є критично важливим для ефективного державного управління?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Що є базовим етапом аналітичного циклу публічної політики згідно з текстом?

А) оцінювання результативності впроваджених рішень;

Б) ідентифікація та структурування суспільних проблем;

В) підготовка аналітичного брифу для медіа;

Г) вибір політичної ідеології правлячої партії.

2. У чому полягає основна відмінність проблеми публічної політики від приватного запиту?

А) вона стосується лише інтересів окремих політичних лідерів;

Б) вона має суспільну значущість та вимагає втручання держави;

В) вона завжди пов’язана з фінансовим збитком конкретної особи;

Г) вона не потребує науково обґрунтованої методології для вирішення.

3. Який метод використовується для виявлення причинно-наслідкових зв’язків проблеми та точок пріоритетного втручання?

А) метод «дерева проблем»;

Б) метод «сміттєвого баку»;

В) метод Дельфі;

Г) метод імітаційного моделювання.

4. Яка роль ЗМІ у процесі формування порядку денного?

А) виключно статистичний облік звернень громадян;

Б) артикуляція інтересів та привернення уваги до суспільних проблем;

В) одноосібне прийняття нормативно-правових актів;

Г) приховування інформації про кризові явища від суспільства.

5. Як називається процес надання розрізненим скаргам громадян колективного звучання з боку громадських організацій?

А) моніторинг та контроль;

Б) агрегація інтересів;

В) лобіювання приватного бізнесу;

Г) інкрементальне коригування.

6. Що таке «офіційний порядок денний» у контексті публічної політики?

А) список усіх новин, опублікованих у засобах масової інформації;

Б) перелік проблем, які офіційно визнані владою як такі, що потребують вирішення;

В) внутрішній графік відпусток державних службовців;

Г) архів усіх попередніх рішень уряду за останні 10 років.

7. Який фактор може стати «пусковим механізмом» для швидкого потрапляння проблеми до порядку денного?

А) планове засідання технічного відділу міністерства;

Б) надзвичайна подія, екологічна аварія або криза;

В) відсутність інтересу до проблеми з боку опозиції;

Г) виключно особисте бажання рядового виконавця.

8. Яку функцію виконує громадянське суспільство, коли надає уряду незалежні дослідження у сфері екології чи антикорупції?

А) функцію прямого примусу;

Б) функцію надання експертизи;

В) функцію бюджетного фінансування;

Г) функцію цензури офіційних видань.

9. Чому важливо чітко структурувати проблему на початковому етапі?

А) щоб уникнути витрати державних ресурсів на менш пріоритетні питання;

Б) щоб максимально затягнути процес прийняття рішення;

В) щоб виключити будь-яких недержавних акторів із процесу;

Г) це не є обов’язковим і зазвичай ігнорується професійними аналітиками.

10. Що допомагає громадянам впливати на розробку політик згідно з принципами публічності?

А) закритість інформації про процес формування політики;

Б) механізми участі (консультації, петиції, громадські слухання);

В) повна відсутність зворотного зв’язку від влади;

Г) використання лише таємних каналів комунікації.

Практичні задачі

Задача 1. Діагностика: «Симптом чи Проблема?»

Умова: громада міста скаржиться на велику кількість стихійних сміттєзвалищ у приватному секторі. Міська влада вважає проблемою «низьку культуру громадян», мешканці – «відсутність баків», а екологи – «неефективну систему логістики комунального підприємства».

Завдання: сформулюйте проблему як об’єктивну суперечність між існуючим станом і бажаною ціллю.

Питання: доведіть, чому «низька культура» є лише симптомом або фактором, а не сутністю проблеми публічної політики.

Задача 2. Структурування за методом «Дерева проблем»

Умова: оберіть складну проблему: «Високий рівень молодіжного безробіття в регіоні».

Завдання: побудуйте «Дерево проблем»:

- стовбур: центральна проблема;
- коріння: причини (економічні, освітні, соціальні);

– крона: наслідки (міграція, бідність, деградація людського капіталу).

Аналіз: визначте «точку входу» для аналітика – на яку з причин можна вплинути інструментами публічної політики найефективніше?

Задача 3. Медіа-моніторинг: «Порядок денний та вікно можливостей»

Умова: проаналізуйте стрічку новин провідного інформаційного ресурсу за останній тиждень.

Завдання: виберіть одну подію, яка з «приватного інциденту» переросла у «публічну проблему» завдяки розголосу в ЗМІ (наприклад, корупційний скандал або екологічна подія).

Питання: які саме механізми (фреймінг, частота згадувань, залучення лідерів думок) використали медіа та активісти для винесення цього питання на порядок денний влади?

Задача 4. Кейс «Конфлікт інтерпретацій»

Умова: держава планує підвищити акцизи на пальне.

Завдання: опишіть, як формулюють цю «проблему» різні суб’єкти:

– Міністерство фінансів України (проблема наповнення бюджету);

– власники логістичних компаній (проблема зростання собівартості);

– екологічні активісти (можливість для стимулювання переходу на електрокари).

Питання: як аналітику синтезувати ці різні бачення в єдину структуру проблеми для розробки збалансованого рішення?

Задача 5. Рольова гра «Громадська експертиза»

Умова: громадська організація хоче винести на порядок денний міської ради питання «Безбар’єрності міського простору для маломобільних груп».

Завдання: підготуйте «Аналітичну записку щодо ідентифікації проблеми» (до 1 сторінки). Вона має містити:

– масштаб проблеми (статистика);

- соціальну значущість;
- прогноз наслідків у разі бездіяльності влади.

Аналіз: оцініть, чи достатньо лише «справедливості» вимоги для того, щоб вона потрапила у порядок денний, чи потрібні додаткові політичні чинники?

1.4. Розробка альтернативних варіантів політики

Вступ.

1.4.1. Методи генерації альтернативних варіантів політики.

1.4.1.1. Мозковий штурм.

1.4.1.2. Метод використання аналогій.

1.4.2. Вимоги до альтернативних варіантів.

Висновки.

Мета: опанування методологічного інструментарію проектування варіативних сценаріїв вирішення публічних проблем, а також у вивченні критеріїв оцінки та відбору оптимальних альтернатив для забезпечення наукової обґрунтованості майбутніх управлінських рішень.

Завдання: дослідити та засвоїти методи генерації творчих та раціональних ідей, зокрема техніки «мозкового штурму» та використання аналогій, як засобів подолання інерції управлінського мислення; вивчити вимоги до формування альтернатив, забезпечуючи їхню взаємовиключність, реалістичність та відповідність стратегічним цілям публічної політики; розвинути навички порівняльного аналізу різних варіантів політики з урахуванням ресурсних обмежень та потенційних соціально-економічних наслідків.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі на етапі проектування рішень, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси через конструювання конкурентних сценаріїв розвитку та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень у ситуаціях вибору.

Вступ

Розробка альтернативних варіантів політики є важливим етапом у циклі державного управління. В умовах динамічних суспільних змін, обмежених ресурсів та зростання запитів громадян, здатність уряду генерувати та оцінювати різноманітні варіанти рішень є запорукою ефективності та легітимності влади. Актуальність теми зростає в умовах кризи, оскільки швидкість та точність ухвалення рішень залежить від якості розроблених альтернатив. Значущість полягає в тому, що це дослідження дасть змогу розробити практичні рекомендації для вдосконалення процесу розробки політики, перетворивши його з інтуїтивного на науково обґрунтований та системний.

Незважаючи на визнану важливість розробки альтернативних варіантів, в Україні цей процес залишається недостатньо формалізованим та науково обґрунтованим. Політики та державні службовці часто покладаються на інтуїтивні рішення або копіюють існуючі підходи, не проводячи комплексного аналізу їхньої ефективності.

Основна проблема полягає у відсутності цілісної методології генерації та оцінювання альтернативних варіантів політики, яка б враховувала багатоаспектність сучасних викликів. Це призводить до ухвалення односторонніх, неефективних або політично неприйнятних рішень, що не вирішують корінних проблем суспільства та гальмують реформи.

Наукова проблема полягає у дослідженні та аналізі існуючих методів генерації та критеріїв оцінювання альтернативних варіантів політики, а також у розробці нової, комплексної методології, що дозволить оптимізувати процес ухвалення рішень в умовах обмеженості ресурсів, динамічного середовища та множинності інтересів.

1.4.1. Методи генерації альтернативних варіантів політики

Генерація альтернатив є важливим етапом у процесі ухвалення рішень, оскільки вона забезпечує вибір найбільш оптимального та ефективного

варіанту політики. Її важливість, необхідність та значення можна пояснити через кілька аспектів: важливість, необхідність, значення.

З позиції важливості. Генерація альтернатив запобігає «замиканню на одному варіанті» (англ. groupthink). Замість того, щоб ухвалювати перше-ліпше рішення, цей процес стимулює пошук різноманітних підходів. Це зменшує ризик прийняття поспішних, неефективних або політично нежиттєздатних рішень, що особливо важливо в умовах обмеженості ресурсів.

Необхідність генерації альтернатив зумовлена складністю та багатоаспектністю сучасних проблем. Однієї, універсальної відповіді на складні виклики, наприклад, такі як економічні кризи чи екологічні загрози, не існує. Генерація альтернатив дозволяє розглянути різні стратегії – від регуляторних змін до фінансових стимулів чи інформаційних кампаній. Це забезпечує системний підхід до проблеми, враховуючи її різні виміри.

Значення генерації альтернатив полягає в тому, що вона робить процес ухвалення рішень більш прозорим та обґрунтованим. Вона дозволяє:

– ***підвищити якість рішень***. Чим більше варіантів розглядається, тим вища ймовірність, що буде обрано найкраще рішення;

– ***сприяти інноваціям.*** Техніки, такі як мозковий штурм та використання аналогій, стимулюють креативне мислення, що може призвести до розробки абсолютно нових, інноваційних підходів;

– ***зміцнити легітимність політики***. Коли політики можуть продемонструвати, що вони розглянули безліч варіантів, а не ухвалили рішення одноосібно, це підвищує довіру громадськості та зацікавлених сторін.

Отже, генерація альтернатив – це не просто перерахування можливих дій, а систематичний пошук різноманітних, часто інноваційних, варіантів, які можуть бути застосовані для вирішення проблеми. Ефективна політика починається з широкого спектра ідей, а не з одного, очевидного рішення.

1.4.1.1. Мозковий штурм

Мозковий штурм, або брейнстормінг, є класичною та однією з

найпоширеніших технік генерації ідей. Він був розроблений американським рекламістом Алексом Осборном у 1940-х рр. і базується на принципі, що колективна творча енергія групи може призвести до значно більшої кількості ідей, ніж сума ідей, згенерованих індивідуально.

Мозковий штурм не є хаотичним процесом. Його ефективність залежить від дотримання кількох **ключових правил (принципів)**:

– ***відсутність критики*** – це фундаментальне правило. На етапі генерації ідей будь-яка критика, зауваження чи оцінка заборонені. Учасники повинні відчувати свободу висловлювати навіть найбільш нереалістичні, абсурдні чи, на перший погляд, безглузді ідеї. Це допомагає подолати психологічні бар'єри та стимулює креативне мислення;

– ***кількість понад якість***. Мета – отримати якомога більше ідей за обмежений час. Існує пряма залежність: чим більше ідей згенеровано, тим вища ймовірність, що серед них буде знайдено справді унікальне та цінне рішення;

– ***комбінування та вдосконалення ідей***. Учасники можуть розвивати ідеї один одного. Ідеї, висловлені однією особою, можуть стати каталізатором для нових, ще більш досконалих рішень в інших учасників. Такий процес створює синергетичний ефект, де результат роботи групи перевищує суму індивідуальних ідей;

– ***вихід за рамки***. Мозковий штурм заохочує висловлювати думки, що виходять за рамки звичного. Важливо не обмежуватись очевидними, шаблонними рішеннями, а шукати абсолютно нові підходи до проблеми.

У сфері публічної політики мозковий штурм може бути використаний на етапі розробки альтернативних варіантів для вирішення будь-якої проблеми. Наприклад, якщо уряд стоїть перед проблемою низького рівня вакцинації, мозковий штурм може допомогти згенерувати ідеї, що виходять за рамки стандартних інформаційних кампаній, наприклад:

– соціальні ініціативи – заохочення до вакцинації через партнерство з блогерами;

– економічні стимули – надання бонусів або знижок для вакцинованих

громадян;

– технологічні рішення – розробка мобільного додатка з системою нагадувань.

Мозковий штурм допомагає перейти від обмеженого набору стандартних рішень до широкого спектра інноваційних альтернатив, що є вкрай важливим для розробки ефективної та адаптивної політики.

1.4.1.2. Метод використання аналогій

Метод використання аналогій – це інструмент генерації ідей, який ґрунтується на вивченні та адаптації рішень, що були успішно застосовані в інших контекстах. метод базується на принципі, що проблеми рідко бувають унікальними. Метод полягає в пошуку схожих проблем і їхніх рішень в інших країнах, регіонах або навіть в інших сферах діяльності. Основний принцип – адаптація, а не копіювання. Це означає, що політик не просто переносить чужу модель, а вивчає її механізми, визначає причини успіху і пристосовує до унікальних умов свого регіону.

В рамках методу використання аналогій є дві взаємодоповнюючі стратегії – аналіз «найкращих практик» (Best Practices) і використання аналогій з інших сфер. Вони допомагають знайти та адаптувати ефективні рішення для проблем публічної політики.

Аналіз «найкращих практик» – це систематичне вивчення та оцінка успішних рішень, що були застосовані в інших країнах, регіонах чи організаціях для вирішення подібних проблем. Це дозволяє уряду не «винаходити велосипед», а використовувати перевірені та ефективні моделі. Мета – не сліпе копіювання, а розуміння факторів, які призвели до успіху, і їх адаптація до власного контексту.

Наприклад: якщо місто стикається з проблемою заторів, аналіз «найкращих практик» може включати вивчення досвіду Копенгагена, де успішно впровадили велосипедну інфраструктуру. Досліджуються механізми фінансування, правове регулювання та суспільна підтримка, щоб зрозуміти, як

це можна реалізувати на місцевому рівні.

Використання аналогій з інших сфер – це підхід, який полягає в перенесенні управлінських моделей, принципів чи інструментів з однієї галузі в іншу. Цей метод дозволяє мислити нестандартно і знаходити інноваційні рішення, які не були б очевидними в рамках однієї сфери.

Наприклад:

– *перенесення методів з бізнесу в державне управління. Принципи управління проєктами (наприклад, Agile, Scrum), що ефективно використовуються в IT, можуть бути застосовані для оптимізації роботи державних органів;*

– *аналогії з природою. Управління складними системами (наприклад, водопостачанням) може використовувати принципи, що діють у природних екосистемах, для підвищення їхньої стійкості.*

Метод використання аналогій є потужним інструментом у розробці публічної політики, оскільки він пропонує низку **важливих переваг**, що сприяють підвищенню ефективності та обґрунтованості управлінських рішень.

1. Економія часу та ресурсів. Найбільш очевидною перевагою є значна економія часу та фінансових ресурсів. Замість того, щоб розробляти унікальне рішення з нуля, політики можуть використовувати вже перевірені моделі. Це дозволяє уникнути тривалих досліджень, експериментів та витрат, пов'язаних із пошуком нових підходів. Адаптація успішних рішень значно прискорює процес ухвалення політики, що є особливо важливим в умовах кризи, коли швидкість реакції має вирішальне значення.

2. Зниження ризиків та уникнення помилок. Використання аналогій дозволяє вчитися на чужому досвіді, як успішному, так і невдалому. Аналіз «найкращих практик» дає можливість визначити фактори успіху, тоді як вивчення «невдалих» кейсів допомагає уникнути типових помилок. Це знижує ризик ухвалення рішень, які можуть призвести до негативних наслідків, і підвищує ймовірність успішної реалізації політики.

3. Стимулювання інновацій та креативності. Метод використання

аналогій, особливо з інших сфер, стимулює нестандартне мислення. Він заохочує політиків та аналітиків виходити за межі звичних рамок, розглядаючи, як принципи, успішні в одній галузі (наприклад, у бізнесі чи IT), можуть бути застосовані в публічному управлінні. Це сприяє впровадженню інноваційних рішень, які не були б очевидними, якби аналіз обмежувався лише однією сферою.

4. Підвищення обґрунтованості рішень. Рішення, що базуються на перевірених практиках, є більш обґрунтованими та легітимними. Коли політик може продемонструвати, що запропонований варіант успішно спрацював в інших країнах чи регіонах, це зміцнює довіру громадськості та зацікавлених сторін. Це також полегшує процес обговорення та прийняття рішення, оскільки воно спирається на емпіричні докази, а не лише на теоретичні припущення.

Метод використання аналогій, попри свої численні переваги, має й **суттєві обмеження**, які можуть призвести до неефективних або навіть шкідливих результатів, якщо їх не враховувати.

1. Контекстуальні відмінності. Найбільшим обмеженням є ризик «сліпого копіювання» без урахування унікального контексту. Те, що успішно спрацювало в одній країні, може повністю провалитися в іншій через відмінності в:

- правовій системі – законодавство, яке дозволяє певні дії в одній країні, може бути заборонено в іншій;
- політичній культурі – рівень довіри до уряду, політична стабільність та сила лобістських груп суттєво впливають на успіх політики (наприклад, політика, що потребує високого рівня довіри, може не спрацювати в суспільстві з низькою довірою до влади);
- економічній ситуації – рішення, фінансово доцільне для багатої країни, може бути непідйомним для країни з обмеженими ресурсами;
- соціокультурних особливостях – те, що приймається одним суспільством, може викликати опір в іншому через релігійні, культурні або історичні причини.

2. Проблема «невидимих» факторів. Успіх певної політики часто залежить від багатьох «невидимих» факторів, які важко виявити під час аналізу. Це можуть бути неформальні зв'язки, особистісні якості лідерів, певна культура організації чи навіть історичні обставини. Коли аналітик намагається перенести лише «формальні» елементи (наприклад, законодавство чи структуру), він може не усвідомлювати, що справжні причини успіху криються в «неформальних» інститутах.

3. Обмеження інновацій. Хоча метод аналогій і може стимулювати креативність, надмірне покладання на нього може призвести до обмеження інновацій. Замість того, щоб шукати абсолютно нові, революційні рішення, політики можуть задовольнитися адаптацією вже існуючих. Це може бути достатньо для вирішення поточних проблем, але не дасть змоги підготуватися до майбутніх, які вимагатимуть унікальних, небачених раніше підходів.

1.4.2. Вимоги до альтернативних варіантів

Після генерації ідей настає важливий етап їх оцінювання. Не всі запропоновані варіанти є однаково життєздатними, тому для відбору найбільш доцільних використовується **набір чітких критеріїв**, що допомагають перетворити креативні ідеї на обґрунтовані та реалістичні варіанти для ухвалення рішення.

Реалістичність (Feasibility) – це перший, найважливіший, фундаментальний критерій. Він визначає, чи є запропонований варіант здійсненним на практиці, а не лише в теорії. Це охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів:

– технічну реалістичність – чи існують необхідні технології та інструменти для реалізації політики;

– адміністративну реалістичність – чи мають державні органи необхідні кадри та управлінські спроможності для впровадження ініціативи;

– соціальну реалістичність – чи готове суспільство прийняти запропоновані зміни;

– правову реалістичність – чи відповідає варіант чинному законодавству, і чи потрібні для його реалізації правові зміни.

Критерій ефективності (Effectiveness) оцінює, наскільки альтернативний варіант здатний вирішити початкову проблему. Аналіз ефективності передбачає прогнозування результатів та можливих побічних ефектів. Ефективний варіант політики має усувати корінні причини проблеми, а не лише її симптоми. Його успішність має бути вимірюваною, як за допомогою кількісних, так і якісних показників.

Критерій політичної прийнятності (Political Acceptability) відображає, наскільки варіант політики є бажаним для ключових стейкхолдерів. Навіть найефективніше рішення може бути відхилене, якщо воно не має достатньої підтримки. Цей критерій враховує сприйняття та інтереси уряду, парламенту, громадськості та впливових груп. Політика повинна відповідати суспільним очікуванням і не суперечити інтересам ключових політичних гравців.

Кожна політика має свою ціну, і ***критерій фінансової доцільності (Financial Feasibility)*** оцінює її економічну обґрунтованість. Він включає аналіз витрат на реалізацію, пошук джерел фінансування та оцінку економічного впливу. Важливо, щоб очікувані вигоди від політики виправдовували витрати на її впровадження.

Загалом, ці чотири критерії допомагають перетворити хаотичний набір ідей, згенерованих під час мозкового штурму, на обґрунтовані, зважені та практичні варіанти політики. Саме на цьому етапі аналітик стає вкрай важливим для процесу ухвалення рішень, надаючи політикам чітку та структуровану інформацію для вибору найкращого шляху.

Висновки

Отже, розробка альтернативних варіантів політики є ключовим етапом у циклі державного управління, який перетворює ідентифіковану проблему на низку потенційних рішень. Цей процес вимагає поєднання креативності, аналітичного мислення та стратегічного підходу, що дозволяє уникнути

односторонніх та неефективних рішень.

Генерація альтернатив є дуже важливою, оскільки вона запобігає «замиканню» на одному варіанті та стимулює пошук інноваційних підходів. Такі методи, як мозковий штурм та використання аналогій, допомагають виявити широкий спектр ідей, що є основою для ефективної політики. Завдяки цьому уряд може обрати найкраще рішення, а не просто найочевидніше.

Після генерації ідей необхідно провести їх ретельну оцінку. Набір критеріїв, зокрема реалістичність, ефективність, політична прийнятність та фінансова доцільність, дозволяє відсіяти нежиттєздатні варіанти. Цей етап перетворює ідеї на обґрунтовані та зважені пропозиції, які можуть бути представлені для ухвалення рішення.

Успіх майбутньої політики безпосередньо залежить від якості та кількості розроблених альтернатив. Процес розробки варіантів робить публічну політику більш прозорою, обґрунтованою та адаптивною до складних суспільних викликів. Він дозволяє уряду діяти стратегічно, а не реакційно, забезпечуючи, що кожен крок є частиною системного та обдуманого плану.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає основна проблема процесу розробки альтернативних варіантів політики в Україні?
2. Яку роль відіграє генерація альтернатив у циклі державного управління?
3. Що означає термін «groupthink» і як генерація альтернатив допомагає його уникнути?
4. Чому розробка альтернатив робить процес ухвалення рішень більш прозорим та обґрунтованим?
5. Які існують основні методи генерації альтернативних варіантів політики?
6. Назвіть фундаментальне правило мозкового штурму і поясніть, чому воно важливе.

7. У чому полягає принцип «кількість понад якість» у мозковому штурмі?

8. Яке явище створює синергетичний ефект у мозковому штурмі?

9. У чому полягає основний принцип методу використання аналогій?

10. Поясніть різницю між аналізом «найкращих практик» і використанням аналогій з інших сфер.

11. Назвіть дві переваги та два обмеження методу використання аналогій.

12. Що таке «проблема невидимих факторів» у контексті методу аналогій?

13. Назвіть чотири основні критерії оцінки альтернативних варіантів політики.

14. Який критерій для відбору альтернативних варіантів політики є першим і найважливішим? Поясніть, що він охоплює.

15. Що оцінює адміністративна реалістичність?

16. Що оцінює соціальна реалістичність?

17. У чому полягає суть критерію «ефективність»?

18. Що робить варіант політики «політично прийнятним»?

19. Що є ключовим аспектом критерію «фінансова доцільність»?

20. Як ці чотири критерії допомагають перетворити ідеї на практичні варіанти?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Яка головна мета етапу розробки альтернатив у циклі публічної політики?

А) остаточне затвердження єдиного можливого плану дій урядом;

Б) пошук, порівняння та обґрунтування різних варіантів розв’язання суспільної проблеми;

В) автоматичне копіювання законодавства інших країн без змін;

Г) прихована підготовка нормативних актів від громадськості.

2. Який метод генерації ідей передбачає вільне висловлювання будь-яких пропозицій без їхньої попередньої критики?

А) регресійний аналіз;

Б) метод «мозкового штурму»;

В) ієрархічне моделювання;

Г) анкетне опитування.

3. У чому полягає сутність методу використання аналогій при розробці політики?

А) у створенні абсолютно унікальної моделі, що ніде не застосовувалася;

Б) у пошуку та адаптації успішних рішень, що були впроваджені в інших країнах чи сферах;

В) у використанні випадкових чисел для прийняття рішень;

Г) у повному ігноруванні історичного досвіду попередніх урядів.

4. Як називається стратегія вивчення та оцінки найбільш успішних рішень для їх подальшого використання?

А) «найгірший сценарій»;

Б) «найкращі практики»;

В) «стандартна процедура»;

Г) «бюрократична інерція».

5. Яка перевага методу використання аналогій з інших сфер діяльності?

А) він гарантує 100 % успіх без додаткових досліджень;

Б) він стимулює нестандартне мислення та пошук інноваційних рішень;

В) він дозволяє не враховувати національний контекст;

Г) він робить.

6. Що є важливою вимогою до альтернативних варіантів публічної політики?

А) вони мають бути максимально дорогими для бюджету;

Б) вони повинні базуватися на об’єктивних даних та бути реалістичними;

В) вони мають задовольняти лише інтереси однієї фінансової групи;

Г) вони повинні бути незмінними протягом наступних 50 років.

7. Яка з перелічених проблем є обмеженням для прямого копіювання чужого досвіду (метод аналогій)?

А) відсутність доступу до Інтернету;

Б) суттєві контекстуальні, культурні або інституційні відмінності між країнами;

В) надмірна кількість вільного часу в аналітиків;

Г) відсутність опозиції в парламенті.

8. Що допомагає аналітику порівнювати різні альтернативи між собою?

А) особиста симпатія до конкретного міністра;

Б) чітко визначені критерії оцінювання (економічність, ефективність тощо);

В) виключно інтуїтивне відчуття успіху;

Г) кількість сторінок у звіті.

9. Який інструмент аналізу дозволяє передбачити реакцію різних зацікавлених сторін на запропоновані альтернативи?

А) бюджетний календар;

Б) картування та аналіз стейкхолдерів;

В) перевірка орфографії в тексті закону;

Г) автоматична розсилка електронних листів.

10. Чому на одну проблему може існувати кілька різних альтернативних рішень?

А) через помилки в розрахунках аналітиків;

Б) через існування різних інтересів, цінностей та пріоритетів у суспільстві;

В) це неможливо, професійний аналітик завжди пропонує лише один варіант;

Г) через вимоги до обсягу друкованої продукції уряду.

Практичні задачі

Задача 1. «Мозковий штурм»: від радикальних ідей до реальних сценаріїв

Умова: проблема – «Висока смертність на дорогах через перевищення швидкості».

Завдання:

1. Проведіть індивідуальну сесію «мозкового штурму» та запишіть мінімум 10 ідей (від технічних засобів до психологічного впливу).

2. Класифікуйте їх за типом: правові, економічні, освітні, технологічні.

Аналіз: оберіть 3 найцікавіші ідеї та перетворіть їх на формалізовані варіанти політики.

Задача 2. Метод аналогій: перенесення успішного досвіду

Умова: невелике українське місто прагне вирішити проблему «Занепаду історичного центру та відсутності туристів».

Завдання: використовуючи метод аналогій, знайдіть успішний приклад вирішення подібної проблеми в іншому місті України чи Європи (наприклад, кейс Івано-Франківська або польського Вроцлава).

Питання: які елементи чужого досвіду можна запозичити без змін, а які потребують адаптації до місцевого контексту (ресурси, менталітет, законодавство)?

Задача 3. Перевірка альтернатив на відповідність критеріям

Умова: уряд розглядає два варіанти подолання дефіциту вчителів у селах:

- варіант А: обов’язкове відпрацювання 3 років після бюджетного навчання;
- варіант Б: виплата «підйомних» та надання службового житла.

Завдання: протестуйте ці варіанти на відповідність основним вимогам:

- політична прийнятність;
- фінансова реалістичність;

– етичність;

– адміністративна спроможність.

Висновок: який варіант має вищі шанси на успіх і чому?

Задача 4. Сценарне моделювання: «Статус-кво» та інновації

Умова: проблема – «Низький рівень сортування побутових відходів населенням».

Завдання: розробіть три контрастні альтернативи:

– варіант 1 (Status Quo): залишити все як є, продовжуючи інформаційну кампанію;

– варіант 2 (економічний): впровадження системи штрафів та знижок на оплату комунальних послуг за сортування;

– варіант 3 (інфраструктурний): повне оновлення парку баків та будівництво сміттєсортувальної лінії.

Питання: чому варіант «нічого не змінювати» завжди має бути включений до аналітичного звіту?

Задача 5. Кейс «Конструювання пакетних рішень»

Умова: ви аналітик у сфері охорони здоров'я. Вам потрібно розробити політику «Зменшення споживання цукру серед підлітків».

Завдання: Складіть «пакетну» альтернативу, яка б поєднувала:

– законодавчу норму (обмеження реклами);

– економічний інструмент (акциз на солодку газовану воду);

– освітній інструмент (зміна шкільного меню та просвіта).

Аналіз: обґрунтуйте, чому комбінований підхід є ефективнішим за окремі ізольовані заходи.

1.5. Методи аналізу публічних політик: кількісні та якісні

Вступ.

1.5.1. Кількісні методи аналізу публічних політик.

1.5.1.1. Методи збору та обробки числових даних.

1.5.1.2. Спеціалізовані методи кількісного аналізу.

1.5.2. Якісні методи аналізу публічних політик.

Висновки.

Мета: опанування поглиблених знань про методологічний інструментарій доказової політики, опануванні техніками збору та верифікації емпіричних даних, а також у розвитку навичок комбінування кількісних і якісних методів для забезпечення об’єктивності та комплексності аналітичного супроводу публічного управління.

Завдання: вивчити методи статистичного аналізу, економетричного моделювання та обробки великих масивів числових даних для виявлення закономірностей і трендів суспільного розвитку; дослідити специфіку застосування експертних опитувань, фокус-груп, кейс-стаді та контент-аналізу як засобів вивчення ціннісних орієнтирів та мотивацій акторів публічної сфери; обґрунтувати доцільність застосування змішаної методології для мінімізації похибок та отримання цілісної картини впливу політичних рішень на різні цільові групи.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі через призму методологічної валідності, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси за допомогою математичної точності кількісних даних та глибинного розуміння якісних контекстів, а також володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень на засадах об’єктивності.

Вступ

В епоху швидких соціально-економічних змін та обмежених ресурсів ефективність та обґрунтованість публічних рішень стають дуже важливими. Уряди, місцеві органи влади та громадські організації постійно стикаються з необхідністю розробляти, впроваджувати та оцінювати політики, спрямовані на вирішення складних суспільних проблем – від реформ у сфері охорони здоров'я та освіти до економічної стабілізації та захисту довкілля.

Центральна проблема, з якою стикається будь-який аналітик публічної політики, полягає у виборі та застосуванні адекватного інструментарію для збору достовірних доказів. Як визначити, чи дійсно державна програма досягла своєї мети? Чи була вона фінансово вигідною? Чому певні групи населення її не підтримують? Відповіді на ці питання вимагають використання систематичних та науково обґрунтованих методів аналізу. Некоректний вибір методу або його хибне застосування може призвести до хибних висновків, марних витрат бюджетних коштів та, як наслідок, до провалу політики.

Таким чином, постановка проблеми даної теми полягає у необхідності оволодіння комплексним набором аналітичних інструментів, які дають змогу не лише виміряти (кількісний підхід) успіх політик, але й зрозуміти (якісний підхід) глибинні причини та контекст їх впливу. Необхідно дослідити дуалізм методів аналізу – від числової строгості статистичного аналізу та економічної оцінки (аналіз витрат і вигод; аналіз ефективності витрат), що відповідають на питання «скільки?» та «яка ціна?», до описової глибини SWOT-аналізу, глибинних інтерв'ю та фокус-груп, які допомагають зрозуміти «чому?» та «як?». Відтак, головне завдання теми – навчитися оцінювати, коли слід застосовувати суворий кількісний підхід, а коли доцільно використовувати глибоке якісне дослідження для формування всебічно обґрунтованих політичних рекомендацій.

1.5.1. Кількісні методи аналізу публічних політик

Кількісні методи становлять собою фундаментальний підхід в аналізі

публічної політики, оскільки їхнє застосування дозволяє здійснити емпіричну верифікацію гіпотез, виміряти вплив впроваджених рішень та забезпечити об'єктивну доказову базу для формування подальших рекомендацій. Основна їхня функція полягає у зборі, обробці та інтерпретації числових даних, що дає змогу виявити закономірності, кореляції, причинно-наслідкові зв'язки та здійснити прогностичне моделювання.

1.5.1.1. Методи збору та обробки числових даних

Найбільш поширеними специфічними кількісними інструментами є статистичний аналіз та економічні методи. Перш ніж перейти до їхньої характеристики, необхідно розглянути загальну методологічну рамку для роботи з числовими даними у сфері аналізу публічних політик, яка включає два ключові, взаємопов'язані етапи – збір даних та їхню обробку.

Збір числових даних – це систематичний процес отримання кількісної інформації, необхідної для вимірювання об'єктів, явищ чи наслідків політики. Дані можуть бути ***первинними*** (зібрані безпосередньо дослідником для конкретного аналізу, наприклад, через опитування) або ***вторинними*** (вже існуючі дані, зібрані іншими суб'єктами, такими як державна статистика, адміністративні реєстри чи міжнародні бази даних).

Ключовими вимогами до процесу збору є ***валідність*** (збір саме тих даних, які вимірюють необхідний показник) та ***надійність*** (забезпечення того, що дані є точними та відтворюваними). **Основні методи збору включають:**

- ***проведення стандартизованих опитувань*** – збір відповідей від великої вибірки респондентів за допомогою закритих, числових шкал;
- ***використання адміністративних даних*** – аналіз реєстрів, звітів, фінансових документів державних установ (наприклад, податкова звітність, медична статистика);
- ***експериментальні методи*** – збір даних у контрольованих умовах, включаючи рандомізовані контрольовані дослідження, хоча вони рідше застосовуються у класичній політиці.

Обробка числових даних слідує за їхнім збором і має на меті перетворити сирі дані на інформацію, придатну для аналізу та інтерпретації. Цей етап важливий для забезпечення чистоти та якості даних.

Основні етапи обробки включають:

– ***кодування та введення даних*** – перетворення текстових відповідей чи категоріальних змінних у числові коди та їхнє внесення до статистичних програм;

– ***очищення даних*** – виявлення та корекція помилок, пропущених значень, викидів та невідповідностей, які можуть спотворити результати аналізу;

– ***трансформація та агрегація даних*** – створення нових змінних (наприклад, індексів чи агрегованих показників) або зміна їхнього формату для подальшого моделювання.

Ефективне поєднання цих етапів формує основу для подальшого застосування статистичного аналізу та економічних методів оцінки.

Першочерговим інструментом кількісного аналізу є **статистичний аналіз**, який охоплює широкий спектр методологій, спрямованих на упорядкування та осмислення масивів інформації. На початковому етапі застосовуються ***дескриптивні статистики***, зокрема обчислення мір центральної тенденції (середнє арифметичне, медіана, мода) та мір дисперсії (стандартне відхилення, дисперсія, інтерквартильний розмах). Ці показники є необхідними для всебічного опису характеристик досліджуваної сукупності або явища, таких як визначення середнього рівня задоволеності послугами чи варіативність доходів населення. Наприклад, оцінка ефективності програми підтримки малого бізнесу – розрахунок середнього приросту робочих місць або медіанного збільшення річного доходу у компаніях-учасниках за перший рік функціонування політики.

На більш просунутому рівні використовується ***інференційна статистика***, що дозволяє робити висновки про генеральну сукупність на основі аналізу вибіркових даних. Ключове значення тут має *регресійний аналіз*

(лінійна, логістична, множинна регресія), який є важливим для моделювання залежності однієї змінної (наприклад, рівень злочинності) від однієї чи декількох незалежних змінних (рівень безробіття, інвестиції в правоохоронні органи). Його застосування дозволяє не лише кількісно оцінити силу та напрямок взаємозв'язку, але й здійснити прогноз майбутніх значень показників політики. Наприклад, використання множинної регресії для визначення, наскільки інвестиції в енергоефективні технології (незалежна змінна) корелюють зі зниженням викидів CO2 (залежна змінна), контролюючи при цьому фактори, наприклад, економічне зростання. Окрім того, *кореляційний аналіз* є важливим для встановлення ступеня лінійного зв'язку між змінними, хоча й без фіксації причинно-наслідкової залежності.

Соціологічні опитування являють собою стандартизований метод збору первинних числових даних, де інформація отримується шляхом фіксування відповідей респондентів на закриті питання. Для забезпечення валідності та репрезентативності отриманих результатів важливим є застосування науково обґрунтованих методів формування вибірки (наприклад, випадкова, стратифікована, кластерна). Обробка результатів опитувань тісно пов'язана зі статистичним аналізом, оскільки дозволяє кількісно оцінити розподіл громадської думки, рівень підтримки політики чи виміряти поведінкові патерни великих соціальних груп у відсотках та числових балах. Наприклад, проведення телефонного опитування 1500 громадян для кількісної оцінки рівня довіри до поліцейської реформи за 10-бальною шкалою Лікерта. Результати представляються у вигляді відсотка громадян, що оцінили реформу у 8-10 балів.

1.5.1.2. Спеціалізовані методи кількісного аналізу

Особливе місце у кількісному аналізі посідають **економічні методи оцінки** (аналіз витрат і вигод; аналіз ефективності витрат), які є незамінними для обґрунтування інвестиційних та бюджетних рішень.

Аналіз витрат і вигод є методикою, спрямованою на порівняння

загальних витрат і загальних вигод від реалізації політики чи проєкту, причому всі їхні складові, включно з неочевидними соціальними та екологічними ефектами, повинні бути *монетизовані* (виражені у грошовому еквіваленті). Ключовим елементом цього методу є *дисконтування*, тобто приведення майбутніх витрат і вигод до поточної вартості, що дозволяє коректно порівнювати грошові потоки, які виникають у різні часові періоди. Політика вважається економічно виправданою, якщо її чиста поточна вартість є позитивною. Наприклад, оцінка проєкту будівництва нової автомагістралі. Витрати включають вартість будівництва та відчуження земель. Вигоди монетизуються як економія часу водіїв, зниження кількості аварій та зменшення експлуатаційних витрат на транспорт. Якщо чиста поточна вартість проєкту є більшою за нуль (>$0), проєкт приймається.

На відміну від методу аналізу витрат і вигод, ***аналіз ефективності витрат*** застосовується у випадках, коли монетизація вигод є складною або недоцільною, особливо у сферах охорони здоров'я, освіти чи безпеки. Даний метод сфокусований на *порівнянні витрат* (виражених у грошових одиницях) *з результатами*, які вимірюються в натуральних, неекономічних одиницях (наприклад, роки якісного життя, врятовані життя, кількість прокладених кілометрів доріг). ***Основна мета*** методу аналізу ефективності витрат – визначити, який із альтернативних варіантів політики забезпечує максимальний результат (ефективність) на одиницю витрат, або мінімізує витрати при досягненні фіксованого цільового результату. Наприклад, порівняння двох програм вакцинації (програма А – мобільні пункти; програма В – фіксовані центри). Витрати вимірюються у гривнях. Ефективність вимірюється у кількості запобіжних випадків захворювання або кількості років якісного життя, отриманих населенням. Обирається програма з найнижчим співвідношенням «Вартість/кількість років якісного життя».

Таким чином, кількісні методи, від статистичної інтерпретації соціологічних даних до застосування складних економічних моделей, формують необхідний арсенал для раціонального, доказового та фінансово

обґрунтованого прийняття рішень у сфері публічної політики.

1.5.2. Якісні методи аналізу публічних політик

Якісні методи аналізу публічних політик являють собою низку методологій, які фокусуються на глибинному розумінні, контексті, інтерпретації та сутності соціальних явищ, на відміну від кількісних методів, які зосереджені на вимірюванні. Ці методи важливі для виявлення мотивацій, сприйняття та суб'єктивного досвіду ключових стейкхолдерів, що є незамінним для пояснення «чому» політика має певний ефект, а не лише «скільки» вона коштує чи який її статистичний результат.

Одним з найбільш поширених якісних інструментів, що використовується на етапі формування та планування політики, є **SWOT-аналіз** – метод, який забезпечує структуровану оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на успішність політики чи організації. Сильні (S) та слабкі (W) сторони є внутрішніми характеристиками, які знаходяться під контролем суб'єкта політики (наприклад, кваліфікація персоналу, технологічна інфраструктура або її брак). Натомість можливості (O) та загрози (T) є зовнішніми факторами, які діють у політичному, економічному, соціальному чи технологічному середовищі (наприклад, нове законодавство, міжнародні партнерства чи економічна рецесія). Аналітичне завдання полягає у розробці стратегій, які максимально використовують сильні сторони та можливості, мінімізуючи вплив слабких сторін та загроз. Наприклад, при аналізі політики цифрової трансформації SWOT може виявити сильну сторону (наявність високошвидкісного інтернету в столиці) та слабку сторону (відсутність навичок роботи з цифровими інструментами у літнього населення), що вимагатиме інтеграції цих факторів для розробки адекватних навчальних програм.

Метод глибинного інтерв'ю як якісний метод аналізу публічних політик використовують для розкриття суб'єктивного досвіду. Глибинні інтерв'ю являють собою неструктуровані або напівструктуровані бесіди з ключовими інформантами, експертами або представниками цільової групи. Цей метод

дозволяє дослідникові зануритися у суб'єктивний світ респондента, розкриваючи його мотиви, ставлення, особистий досвід та ієрархію цінностей щодо певної політики. На відміну від стандартизованих опитувань, глибинні інтерв'ю забезпечують високу гнучкість, дозволяючи коригувати хід бесіди відповідно до отриманих відповідей та виявляти непередбачувані аспекти проблеми. Наприклад, якщо кількісний аналіз показує низький рівень використання державної програми субсидій, глибинні інтерв'ю з потенційними бенефіціарами можуть виявити причину, наприклад, страх перед бюрократичною складністю подачі документів або недовіру до державної системи, що є суттєвою інформацією для коригування механізму реалізації. Обробка даних інтерв'ю вимагає якісного контент-аналізу чи тематичного кодування для виявлення стійких наративів та ключових тем.

Метод фокус-групи застосовують для вивчення групової динаміки та консенсусу. Фокус-групи – це метод, який передбачає проведення дискусії з невеликою гомогенною групою учасників (зазвичай 6-10 осіб) під керівництвом кваліфікованого модератора. ***Ключова перевага*** фокус-груп полягає ***у вивченні групової динаміки***, а саме: як індивідуальні думки формуються, обговорюються та змінюються під впливом колективної взаємодії. Цей метод ефективний для тестування нових ідей, оцінки реакції спільноти на запропоновані формулювання політики або для виявлення спільних бар'єрів та колективних рішень. Наприклад, при обговоренні нової освітньої реформи фокус-група з батьків може виявити, що попри загальну позитивну підтримку реформи, існує спільне занепокоєння щодо недостатньої кваліфікації вчителів для впровадження нових методик. Це колективне занепокоєння, виявлене в динаміці групової дискусії, є вагомим якісним доказом, який доповнює кількісні дані про рівень підтримки. Результати фокус-груп також підлягають контент-аналізу з акцентом на взаємодію та ступінь консенсусу чи конфлікту в групі.

Таким чином, якісні методи є не просто доповненням до кількісних, а незамінним аналітичним інструментом, що забезпечує глибину,

контекстуальність та валідність розуміння соціальних наслідків публічних політик.

Висновки

Підсумовуючи слід зазначити, що аналіз публічної політики вимагає застосування дуалістичного та інтегрованого методологічного підходу. Успішне обґрунтування, реалізація та оцінка будь-якого державного чи суспільного рішення залежить від здатності аналітика не лише виміряти його наслідки, а й зрозуміти їхню глибинну сутність та контекст.

Як зазначено вище, кількісні методи забезпечують емпіричну строгість та об'єктивність. Вони незамінні для визначення масштабу проблеми, фінансової доцільності та операційної ефективності. Кількісні дані відповідають на питання: скільки? наскільки зросло/зменшилося? чи вигідно це фінансово?

Натомість, якісні методи надають контекстуальну глибину та розуміння мотивацій. Вони розкривають суб'єктивний досвід стейкхолдерів, виявляють приховані бар'єри та соціальне сприйняття, які неможливо виміряти числами. Якісні методи відповідають на питання: чому? як люди сприймають це? які внутрішні та зовнішні фактори впливають?

Найвища аналітична валідність досягається при застосуванні змішаних методів. Наприклад, кількісне опитування може показати, що 70 % громадян незадоволені якістю державних послуг, але лише якісні глибинні інтерв'ю можуть пояснити, що причиною є не брак фінансування, а бюрократична інерція та особиста демотивація службовців.

Загалом, вибір методу завжди має бути зумовлений метою дослідження та поставленою проблемою. У кінцевому підсумку, володіння як статистичною методологією, так і навичками якісної інтерпретації є необхідним для формування раціональних, доказових та соціально чутливих рекомендацій, що є основою сучасної успішної публічної політики.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає основна відмінність між первинними та вторинними числовими даними в контексті аналізу політики?

2. Які дві ключові вимоги висуваються до процесу збору кількісних даних і що вони означають?

3. Назвіть три основні етапи обробки числових даних перед початком статистичного аналізу.

4. Чим дескриптивна статистика (наприклад, середнє арифметичне) відрізняється від інференційної статистики (наприклад, регресійний аналіз)?

5. Яка основна функція регресійного аналізу в аналізі політики і що він дозволяє прогнозувати?

6. Який метод збору даних вимагає використання шкали Лікерта і чому для нього дуже важлива репрезентативність вибірки?

7. Поясніть, у чому полягає принцип дисконтування в аналізі витрат і вигод.

8. Який критерій прийняття рішення є ключовим для політики, оціненої за допомогою методу аналізу витрат і вигод?

9. Чому метод аналізу ефективності витрат часто застосовується у сферах охорони здоров’я чи освіти, а не метод аналізу витрат і вигод?

10. Як вимірюється результат (ефективність) в методі аналізу ефективності витрат, і який показник є ключовим для порівняння альтернатив?

11. У чому полягає основна мета якісних методів і на яке ключове питання вони відповідають, на відміну від кількісних?

12. Які дві категорії факторів у SWOT-аналізі є внутрішніми та контрольованими суб’єктом політики?

13. Наведіть приклад можливості (Opportunity) та загрози (Threat) при аналізі політики в галузі енергетичної безпеки.

14. У чому полягає ключова перевага глибинного інтерв’ю над стандартизованим опитуванням при вивченні причин низького рівня використання державної послуги?

15. Який метод якісного аналізу дозволяє найкраще вивчити формування та зміну думок людей під впливом спілкування?

16. Яка роль модератора у проведенні фокус-групи?

17. Який метод обробки даних є основним для результатів глибинних інтерв'ю та фокус-груп?

18. Як можна використати результати SWOT-аналізу на етапі формування стратегії політики?

19. Яке ключове обмеження кореляційного аналізу (кількісний метод) може допомогти подолати якісний метод (наприклад, глибинне інтерв'ю)?

20. Поясніть, що таке змішаний методологічний підхід, і чому він забезпечує найвищу аналітичну валідність у публічній політиці.

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Яка основна функція кількісних методів в аналізі публічної політики?

А) опис емоційного стану учасників процесу;

Б) емпірична верифікація гіпотез та вимірювання впливу рішень через числові дані;

В) виключно художнє оформлення аналітичних звітів;

Г) заміна політичних рішень математичними формулами без участі людини.

2. Які два ключові етапи виділяють у роботі з числовими даними?

А) копіювання та видалення;

Б) збір та обробка даних;

В) ігнорування та замовчування;

Г) публікація без перевірки.

3. Як називається показник, що вказує на точність та відтворюваність даних?

А) валідність;

Б) репрезентативність;

В) надійність;

Г) креативність.

4. Який метод статистичного аналізу використовується для моделювання залежності однієї змінної (наприклад, рівня злочинності) від іншої (рівня безробіття)?

А) дескриптивна статистика;

Б) регресійний аналіз;

В) контент-аналіз;

Г) метод «мозкового штурму».

5. Яка головна мета якісних методів аналізу публічних політик?

А) отримати якомога більше числових таблиць;

Б) зрозуміти глибинні причини, контекст та мотивацію акторів («чому?» та «як?»);

В) прискорити процес прийняття рішень за будь-яку ціну;

Г) повністю відмовитися від використання логіки.

6. Що з переліченого належить до методів збору первинних числових даних?

А) стандартизовані соціологічні опитування;

Б) читання художньої літератури;

В) інтуїтивне припущення аналітика;

Г) аналіз випадкових коментарів у соцмережах.

7. На що спрямоване «очищення даних» як етап обробки інформації?

А) на видалення всієї інформації з комп’ютера;

Б) на виявлення та корекцію помилок, пропущених значень та викидів;

В) на переклад тексту на іноземні мови;

Г) на форматування шрифтів у документі.

8. Який підхід вважається найбільш ефективним для мінімізації похибок та отримання цілісної картини впливу політики?

А) використання лише кількісних методів;

Б) використання лише якісних методів;

В) змішана методологія (поєднання кількісних та якісних методів);

Г) відмова від будь-яких наукових методів.

9. Що є прикладом дескриптивної (описової) статистики?

А) прогнозування курсу валют на 10 років;

Б) обчислення середнього арифметичного та медіани;

В) проведення глибинного інтерв'ю з міністром;

Г) побудова сценарію воєнного стану.

10. На які запитання допомагають відповісти кількісні методи, такі як аналіз витрат і вигод?

А) «Чому люди відчувають несправедливість?»;

Б) «Скільки?» та «Яка ціна?»;

В) «Які історичні традиції вплинули на рішення?»;

Г) «Який колір логотипу кращий для міністерства?».

Практичні задачі

Задача 1. Вибір методологічного дизайну (Кількісні vs Якісні)

Умова: Міністерство освіти планує оцінити ефективність впровадження дистанційного навчання в сільських школах.

Завдання:

1. Сформулюйте 3 дослідницьких питання, на які можна відповісти лише за допомогою кількісних методів (наприклад, динаміка успішності).

2. Сформулюйте 3 питання, що потребують якісних методів (наприклад, психологічне сприйняття формату вчителями).

Питання: У чому полягає перевага методу «тріангуляції» (поєднання обох підходів) у цьому дослідженні?

Задача 2. Кількісний аналіз: робота з числовими даними

Умова: вам надано статистику щодо кількості зареєстрованих випадків домашнього насильства в регіоні за останні 5 років, яка демонструє різке зростання показників (на 40 %).

Завдання: запропонуйте перелік додаткових даних, які необхідно зібрати, щоб визначити, чи це реальне зростання злочинності, чи результат покращення системи реєстрації та довіри до поліції.

Аналіз: які методи дескриптивної статистики (середнє значення, кореляція) ви б використали для первинної обробки цих даних?

Задача 3. Спеціалізовані кількісні методи: Аналіз «Витрати–Вигоди»

Умова: міська громада обирає між будівництвом нового сміттєпереробного заводу (високі капітальні витрати, довгострокова вигода) та розширенням існуючого полігону (низькі витрати, екологічні ризики).

Завдання: складіть перелік прямих та непрямих (екстерналій) витрат і вигод для обох варіантів.

Питання: як монетизувати такі нематеріальні показники, як «покращення здоров'я мешканців» або «збереження ландшафту», щоб включити їх у кількісну модель?

Задача 4. Якісні методи: Глибинне інтерв'ю та Фокус-групи

Умова: уряд хоче змінити політику пільгового проїзду в транспорті, замінивши його грошовою монетизацією. Пенсіонери сприймають це рішення неоднозначно.

Завдання: розробіть гайд (путівник) для проведення фокус-групи з представниками вразливих верств населення.

Аналіз: які «приховані» мотиви або побоювання громадян може виявити фокус-група, які неможливо зафіксувати через звичайне анкетування?

Задача 5. Контент-аналіз публічного дискурсу

Умова: проблема – «Реформа системи військово-лікарських комісій (ВЛК)».

Завдання: проведіть мініконтент-аналіз коментарів у соцмережах або публікацій у ЗМІ щодо цієї теми:

– визначте частоту вживання ключових слів (корупція, черги, цифровізація, справедливість);

– оцініть емоційне забарвлення дискурсу.

Питання: як отримані якісні дані можуть допомогти аналітику сформулювати рекомендації щодо комунікаційної підтримки реформи?

1.6. Оцінювання публічних політик: підходи та критерії

Вступ.

1.6.1. Критерії оцінювання публічних політик.

1.6.1.1. Економічність.

1.6.1.2. Ефективність.

1.6.1.3. Результативність.

1.6.2. Методи оцінювання публічних політик.

1.6.2.1. Ретроспективний аналіз.

1.6.2.2. Експеримент та квазі-експеримент.

1.6.2.3. Порівняльний аналіз.

Висновки.

Мета: засвоєння концептуальних засад оцінювання результативності публічних політик, вивченні системи критеріїв вимірювання успішності державних ініціатив та опануванні методами верифікації досягнутих соціально-економічних ефектів для забезпечення підзвітності та вдосконалення управлінських процесів.

Завдання: розкрити зміст фундаментальних показників оцінки – економічності (мінімізації витрат), ефективності (співвідношення ресурсів до результатів) та результативності (ступеню досягнення поставлених цілей); вивчити специфіку застосування ретроспективного аналізу, експериментальних і квазі-експериментальних підходів, а також компаративного аналізу для встановлення причинно-наслідкових зв’язків між політичним рішенням та фактичними змінами в суспільстві.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі через призму результативності та імпакту, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси на основі об’єктивного оцінювання наслідків та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень шляхом корекції діючих політик.

Вступ

В умовах демократичного врядування та обмежених бюджетних ресурсів, оцінювання публічних політик перестає бути опціональною процедурою і стає імперативом підзвітності. Державні рішення, що впливають на мільйони громадян – від інвестицій в інфраструктуру до соціальних реформ – вимагають не лише ретельного планування, але й систематичної перевірки їхньої ефективності та доцільності. Суспільство та міжнародні партнери вимагають доказів того, що державні кошти та адміністративні зусилля витрачаються раціонально і приносять запланований результат.

Центральна проблема оцінювання публічних політик полягає у необхідності об'єктивного та багатоаспектного вимірювання успіху. Чи достатньо лише досягти заявленої цілі? А якщо мета була досягнута ціною надмірного марнотратства або існував інший, більш економічний шлях? Аналітик політики стикається з викликом – як відокремити реальний вплив політики від впливу зовнішніх факторів, і які стандарти слід застосовувати для порівняння різних варіантів втручання?

Таким чином, постановка проблеми теми полягає у необхідності визначення та застосування універсальних критеріїв і надійних методологій, які дають змогу сформувати чітке та доказове судження про цінність та успішність політики.

1.6.1. Критерії оцінювання публічних політик

Оцінювання публічних політик є невід'ємним елементом управлінського циклу, що вимагає застосування чітко визначеної системи метрик для забезпечення його об'єктивності та порівнянності. Ця система ґрунтується на трьох фундаментальних критеріях, відомих як «Три Е»: ефективність (Effectiveness), результативність (Efficiency) та економічність (Economy). Хоча ці поняття є взаємопов'язаними, вони фокусуються на різних аспектах реалізації політики та вимагають різних методів вимірювання.

1.6.1.1. Економічність

Критерій економічності є найбільш орієнтованим на вхідні ресурси і відповідає на питання, чи були ресурси, необхідні для реалізації політики (кадровий потенціал, матеріально-технічна база, фінансові активи), придбані та використані з мінімальними можливими витратами.

Це, по суті, оцінка раціональності процесу закупівель та фінансового менеджменту. Низька економічність фіксується, наприклад, коли державне відомство закуповує офісне обладнання за ціною, що суттєво перевищує ринкову, або коли бюджет, виділений на адміністративні витрати програми, є надмірно роздутим порівняно з середніми галузевими показниками. Таким чином, економічність фокусується виключно на мінімізації вартості ресурсів, необхідних для запуску політики.

1.6.1.2. Ефективність

Наступним за послідовністю є **критерій ефективності**, який є основним показником досягнення цілей. Він оцінює, наскільки фактичні наслідки та безпосередні виходи політики відповідають попередньо заявленим цільовим показникам. Ефективність не стосується вартості чи раціональності використання ресурсів, вона вимірює лише ступінь успіху.

Наприклад, якщо ціллю політики у сфері охорони здоров’я було зниження рівня дитячої смертності на 15 % протягом п’яти років, ефективність вимірюється саме відсотком фактичного зниження. Якщо зниження склало 14,5 %, політика є високо ефективною. Ефективність також може бути оцінена через досягнення якісних цілей, таких як підвищення рівня довіри громадян до судової системи, що вимірюється через стандартизовані індекси.

1.6.1.3. Результативність

Нарешті, **критерій результативності** є найбільш комплексним і вимагає зіставлення досягнутих результатів (вигод) із використаними витратами (ресурсами). Результативність відповідає на питання, чи був досягнутий

максимальний результат за наявних ресурсів або мінімальні витрати для досягнення фіксованого результату.

Результативність є важливим показником продуктивності політики та тісно корелює з методами економічного аналізу, зокрема аналізом ефективності витрат. Наприклад, якщо два регіони впровадили однакові програми енергозбереження, що призвели до ідентичного зниження споживання енергії на 10 %, але регіон А витратив на реалізацію програми 5 мільйонів гривень, а регіон Б – 7 мільйонів, то програма в регіоні А є більш результативною. Тобто, результативність вимагає порівняння співвідношення «результат/витрати» між альтернативними варіантами, підкреслюючи пошук оптимального співвідношення ресурсів і вигод.

Таким чином, ці три критерії формують ієрархічну систему оцінювання:

– економічність фокусується на вхідних ресурсах;

– ефективність – на досягненні цілей;

– результативність – на оптимальному співвідношенні між цими двома аспектами.

1.6.2. Методи оцінювання публічних політик

Оцінювання публічних політик вимагає використання специфічного методологічного інструментарію, вибір якого залежить від етапу життєвого циклу політики та аналітичної мети. Ці методи спрямовані на ***встановлення атрибуції*** (чи саме політика спричинила результат) ***та внеску*** (якою мірою політика сприяла результату).

1.6.2.1. Ретроспективний аналіз

Найбільш поширеним методом є **ретроспективний аналіз**. Його сутність полягає у систематичному дослідженні політики, що вже була впроваджена та функціонувала протягом певного часу, з метою визначення її фактичного впливу.

Ретроспективний аналіз не обмежується лише оцінкою досягнення цілей,

а також досліджує непередбачувані наслідки (позитивні чи негативні). Для цього використовуються потужні ***кількісні методи оцінки впливу***, такі як:

– *аналіз часових рядів*, що зіставляє динаміку показника до і після втручання;

– *метод різниці різниць*, який порівнює зміну результатів у групі, що отримала втручання, зі зміною результатів у контрольованій групі, на яку втручання не поширювалося;

– *регресійний розрив*, що використовується, коли політика надається лише тим, хто перетнув чітко визначений пороговий критерій.

Наприклад, ретроспективна оцінка політики підвищення мінімальної заробітної плати вимагатиме аналізу часових рядів даних про рівень зайнятості та інфляції, щоб відокремити вплив підвищення від впливу загальних економічних тенденцій.

1.6.2.2. Експеримент та квазі-експеримент

Метод експерименту та квазі-експерименту є методологічно найбільш суворим підходом для встановлення причинно-наслідкових зв'язків. У чистому вигляді ***рандомізовані контрольовані дослідження*** (RCT) передбачають випадковий розподіл учасників на експериментальну групу (отримує втручання) та контрольну групу (не отримує втручання). Це дозволяє максимально ізолювати ефект саме політичного втручання. Наприклад, для оцінки ефективності нової методики викладання іноземної мови, методика може бути впроваджена лише у випадково відібраній половині шкіл регіону (експериментальна група), тоді як інша половина (контрольна група) продовжує працювати за старою програмою.

Квазі-експериментальні методи застосовуються, коли рандомізація неможлива з практичних чи етичних міркувань. У таких випадках, дослідники використовують статистичні та економетричні техніки, наприклад, метод зіставлення за схильністю для створення максимально схожих контрольних груп.

1.6.2.3. Порівняльний аналіз

Третій важливий підхід – **порівняльний аналіз**. Його основна цінність полягає у зіставленні реалізації, процесу та результатів схожих політик, що впроваджуються в різних юрисдикціях або за різних контекстуальних умов. Цей метод дозволяє ***ідентифікувати найкращі практики*** та зрозуміти, які саме інституційні, культурні чи економічні фактори є детермінантами успіху чи провалу.

Порівняння може бути:

– ***міжнародним***, наприклад, зіставленням політик детінізації економіки в Україні та Грузії;

– ***міжрегіональним***, наприклад, аналізом ефективності місцевих програм підтримки бізнесу у двох різних областях.

Порівняльний аналіз є важливим для процесу трансферу політики, оскільки допомагає визначити, чи може успішна модель, апробована в одній юрисдикції, бути ефективно адаптована в іншій.

Висновки

Загалом, оцінювання публічних політик є не просто фінальним етапом політичного циклу, а його критичною ланкою, що забезпечує підзвітність, раціональність та постійне вдосконалення управлінських рішень.

Фундаментальне значення в оцінюванні має триєдина система критеріїв «Три Е», де:

– економічність фокусується на вході, забезпечуючи, щоб ресурси були придбані з мінімальними витратами;

– ефективність оцінює пряме досягнення заявлених цілей, підтверджуючи успіх політики відповідно до початкового плану;

– результативність є найбільш комплексним критерієм, що зіставляє вигоди з витратами, шукаючи оптимальне співвідношення і демонструючи, чи був використаний найпродуктивніший спосіб досягнення результату.

Жоден з цих критеріїв окремо не дає повної картини, лише їхнє

комплексне застосування дозволяє сформувати обґрунтоване судження про загальну цінність політики.

Для встановлення причинно-наслідкового зв'язку та визначення реального впливу політики (атрибуції) необхідне використання спеціалізованих методів:

– ретроспективного аналізу, у якому застосовуються методи оцінки впливу, що є вкрай важливим для визначення довгострокових наслідків політики, що вже завершилася;

– експериментального та квазі-експериментального методів, які є найбільш строгими для ізоляції ефекту втручання та встановлення, що саме політика, а не зовнішні фактори, спричинила зміни;

– порівняльного аналізу, який дозволяє виявити найкращі практики та зрозуміти, як контекстуальні умови (юрисдикція, культура, економіка) впливають на успіх, що є ключовим для адаптації політик.

Отже, оцінювання публічних політик – це інвестиція в якість урядування. Воно трансформує політичний цикл з лінійної послідовності в цикл безперервного навчання, де помилки та успіхи минулого стають доказовою базою для більш ефективних, економічних та справедливих рішень у майбутньому. Ефективний аналітик повинен вміти не тільки застосовувати ці критерії та методи, але й обирати найбільш відповідний інструмент для конкретної оціночної задачі.

Запитання для самоперевірки:

1. У чому принципова різниця у фокусі між критеріями економічності та ефективності? На які етапи політики вони спрямовані?
2. Наведіть приклад ситуації, коли політика може бути економічною (ресурси придбані дешево), але при цьому неефективною.
3. Який із критеріїв («Три Е») є найбільш комплексним і чому він тісно пов'язаний з методом аналізу ефективності витрат?
4. Поясніть, чому політика, що досягла 100 % ефективності (повністю

виконала цілі), може все одно вважатися непродуктивною з точки зору результативності.

5. Як вимірюється ефективність при оцінці якісної цілі (наприклад, підвищення рівня довіри громадян)?

6. Яка основна мета ретроспективного аналізу і які наслідки він досліджує, окрім запланованих?

7. Які кількісні методи використовуються в рамках ретроспективного аналізу для встановлення атрибуції?

8. Чому рандомізовані контрольовані дослідження (RCT) вважаються методологічно найбільш суворим підходом для встановлення причинно-наслідкових зв'язків?

9. У яких випадках замість RCT застосовують квазі-експериментальні методи (наприклад, метод зіставлення за схильністю)?

10. Як у контексті оцінювання політики допомагає метод різниці різниць?

11. Яка основна аналітична цінність порівняльного аналізу?

12. Наведіть два приклади юрисдикційного порівняння, які можуть бути проведені в рамках порівняльного аналізу.

13. Що таке трансфер політики, і яку роль у ньому відіграє порівняльний аналіз?

14. Поясніть різницю між термінами «атрибуція» та «внесок» у контексті оцінювання політики.

15. Який із методів оцінювання був би найбільш доцільним для тестування нової, інноваційної, але потенційно ризикованої соціальної політики перед її повномасштабним впровадженням?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Як називається система фундаментальних критеріїв оцінювання, на яких базується об'єктивність аналізу публічних політик?

А) «Три П» (публічність, прозорість, підзвітність);

Б) «Три Е» (ефективність, результативність, економічність);

В) «Три С» (стабільність, системність, складність);

Г) «Три К» (контроль, комунікація, корекція).

2. Який критерій оцінювання фокусується на мінімізації вартості ресурсів (кадрових, фінансових), необхідних для запуску політики?

А) результативність;

Б) ефективність;

В) економічність;

Г) інклюзивність.

3. Що саме оцінює критерій ефективності у контексті публічної політики?

А) наскільки фактичні наслідки та виходи політики відповідають заявленим цілям;

Б) швидкість прийняття рішення урядом;

В) рівень задоволеності лише державних службовців;

Г) кількість сторінок у звіті про виконання програми.

4. Яка процедура в умовах демократичного врядування та обмежених ресурсів стає «імперативом підзвітності»?

А) проведення пресконференцій;

Б) оцінювання публічних політик;

В) зміна назви державного органу;

Г) автоматичне подовження дії всіх попередніх законів.

5. У чому полягає основна мета оцінювання публічних політик згідно з підручником?

А) формальне заповнення звітності для архіву;

Б) верифікація досягнутих ефектів для вдосконалення управлінських процесів;

В) виключно пошук та покарання винних у помилках;

Г) обґрунтування необхідності закриття будь-яких соціальних програм.

6. Який метод оцінювання передбачає вивчення вже реалізованих

ініціатив для встановлення причинно-наслідкових зв’язків?

А) перспективне моделювання;

Б) ретроспективний аналіз;

В) інтуїтивне припущення;

Г) метод «мозкового штурму».

7. Яка головна проблема стоїть перед аналітиком на етапі оцінювання політики?

А) відсутність ідей для нових реформ;

Б) необхідність відокремити реальний вплив політики від впливу зовнішніх факторів;

В) надмірна увага громадськості до результатів аналізу;

Г) вибір кольору для презентації результатів.

8. Що оцінюється за допомогою експериментальних та квазі-експериментальних підходів?

А) рівень грамотності державних службовців;

Б) причинно-наслідкові зв’язки між політичним рішенням та змінами в суспільстві;

В) виключно обсяг витраченого паперу на розробку проєкту;

Г) швидкість роботи комп’ютерних систем уряду.

9. Який приклад у підручнику ілюструє низьку економічність політики?

А) закупівля обладнання за ціною, що суттєво перевищує ринкову;

Б) успішне досягнення всіх показників реформи освіти;

В) залучення експертів до обговорення законопроєкту;

Г) зменшення адміністративних витрат у два рази.

10. На що спрямоване використання критеріїв оцінювання для міжнародних партнерів та суспільства?

А) на приховування реального стану справ;

Б) на надання доказів раціонального витрачання коштів та зусиль;

В) на створення ілюзії діяльності без реальних змін;

Г) на ускладнення процедури отримання міжнародної допомоги.

Практичні задачі

Задача 1. Розмежування критеріїв «Тріада Е» (3Es)

Умова: уряд реалізував програму «Доступні ліки». На неї витратили 1 млрд грн (менше запланованого), залучили 80 % аптек країни, а рівень госпіталізацій пацієнтів із гіпертонією знизився на 15 %.

Завдання: проаналізуйте успішність програми, використовуючи три критерії:

1) економічність: чи вдалося мінімізувати витрати ресурсів?

2) ефективність: яке співвідношення між витраченими коштами та кількістю залучених аптек/виданих рецептів?

3) результативність: чи досягнуто кінцевої мети (зниження госпіталізацій)?

Питання: чи може політика бути економічною, але не результативною? Наведіть приклад.

Задача 2. Ретроспективний аналіз «Ефект кобри»

Умова: 5 років тому в місті запровадили високі штрафи за паркування на газонах. Ретроспективний аналіз показав, що кількість порушень на газонах зменшилася, але водії почали масово паркуватися на дитячих майданчиках, де штрафи були нижчими.

Завдання: виконайте ретроспективне оцінювання цієї політики.

Питання: які непередбачувані наслідки (екстерналії) були виявлені? Як результати цього оцінювання мають змінити поточну політику (цикл навчання на помилках)?

Задача 3. Дизайн квазі-експерименту в публічній політиці

Умова: в одній області України запровадили пілотний проект «Електронний суд», а в сусідній (схожій за кількістю населення та справ)

залишили паперову систему.

Завдання: сформулюйте дизайн оцінювання за методом квазі-експерименту:

– визначте досліджувану групу та контрольну групу;

– визначте незалежну змінну (втручання) та залежні змінні (швидкість розгляду справ, вартість процесу).

Аналіз: які чинники, окрім цифровізації, можуть вплинути на результат і спотворити оцінку?

Задача 4. Порівняльне оцінювання

Умова: ви аналітик у Міністерстві цифрової трансформації України. Вам потрібно оцінити рівень кібербезпеки державних реєстрів України порівняно з Естонією та Данією.

Завдання: оберіть 4 індикатори для порівняння (наприклад, кількість успішних атак, час відновлення системи, обсяг фінансування, відсоток навченого персоналу).

Висновок: на основі порівняльного аналізу сформулюйте рекомендацію: які «кращі практики» колег варто запозичити, а які умови в Україні унеможливлюють пряме копіювання?

Задача 5. Оцінювання результативності за індикаторами (KPI)

Умова: політика – «Підвищення енергоефективності багатоквартирних будинків через державні гранти».

Завдання: складіть перелік індикаторів для оцінювання результативності:

1) індикатори продукту: кількість виданих грантів, кількість утеплених будинків;

2) індикатори наслідку: середній відсоток економії тепла у платіжках мешканців;

3) індикатори впливу: загальне зменшення споживання газу в масштабах країни та зниження викидів CO2.

Питання: чому оцінювання лише за «кількістю виданих грантів» вважається неповним і потенційно маніпулятивним?

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА РОЗДІЛОМ 1

1. Що є предметом аналізу публічних політик?

А) особисте життя політичних лідерів;

Б) програми уряду, державні закони та рішення органів влади;

В) виключно методи ведення передвиборчих кампаній;

Г) діяльність приватних компаній, що не впливає на суспільство.

2. Яка головна відмінність «публічної політики» від «державної політики» у сучасному розумінні?

А) публічна політика стосується лише роботи медіа;

Б) державна політика є ширшою за змістом;

В) публічна політика включає взаємодію держави з громадськістю, бізнесом та експертами;

Г) між ними немає жодної різниці.

3. Яка характеристика публічної політики вказує на те, що вона має на меті досягнення певного результату?

А) публічність;

Б) складність;

В) цілеспрямованість;

Г) бездіяльність.

4. Як називається науковий підхід, що фокусується на формальних правилах та структурах, таких як парламент чи суди?

А) поведінковий підхід;

Б) інституціональний підхід;

В) теорія раціонального вибору;

Г) інкрементальний підхід.

5. Згідно з яким підходом політика змінюється поступово, невеликими кроками?

А) поведінковий підхід;

Б) інкрементальний підхід;

В) теорія груп інтересів;

Г) інституціональний підхід.

6. Методологічна проблема, при якій важко встановити, чи саме політика стала причиною результатів, називається:

А) проблема доступу до інформації;

Б) проблема суб'єктивності;

В) проблема причинності;

Г) проблема етики.

7. Хто з перелічених належить до недержавних суб'єктів публічної політики?

А) Міністерство фінансів України;

Б) Верховна Рада України;

В) аналітичні центри та громадські організації;

Г) Кабінет Міністрів України.

8. Що описує «класична модель» циклу публічної політики?

А) процес ухвалення рішень як лінійну послідовність етапів;

Б) боротьбу політичних партій за владу;

В) випадковий набір рішень уряду;

Г) тільки етап голосування в парламенті.

9. Як називається модель, де рішення приймаються в умовах хаосу, коли проблеми та рішення існують незалежно одне від одного?

А) модель раціонального вибору;

Б) модель «сміттєвого баку»;

В) плюралістична модель;

Г) інкременталізм.

10. Який етап циклу публічної політики є початковим?

А) реалізація політики;

Б) оцінювання результатів;

В) ідентифікація та формування проблеми;

Г) розробка альтернатив.

11. Який метод використовується для наочного представлення причин та наслідків суспільної проблеми?

А) метод аналогій;

Б) метод «дерева проблем»;

В) мозковий штурм;

Г) SWOT-аналіз.

12. Яку роль відіграють ЗМІ на етапі формування порядку денного?

А) приймають закони замість уряду;

Б) виступають майданчиком для артикуляції суспільних проблем;

В) фінансують державні програми;

Г) здійснюють правосуддя.

13. Що передбачає метод «мозкового штурму» при розробці альтернатив?

А) копіювання рішень інших країн;

Б) поступову зміну існуючих правил;

В) вільну генерацію ідей без їхньої попередньої критики;

Г) використання виключно математичних моделей.

14. У чому полягає сутність методу використання аналогій?

А) у створенні унікальної моделі з нуля;

Б) у пошуку та адаптації успішного досвіду інших міст чи країн;

В) у повному ігноруванні думок експертів;

Г) у проведенні соціологічних опитувань.

15. Яка головна мета кількісних методів аналізу?

А) розуміння глибинних емоцій громадян;

Б) отримання точних числових даних та перевірка гіпотез;

В) вивчення історичного контексту проблеми;

Г) опис особистого досвіду окремого чиновника.

16. Який кількісний метод використовується для визначення того, чи забезпечує варіант політики максимальний результат на одиницю витрат?

А) регресійний аналіз;

Б) аналіз ефективності витрат;

В) контент-аналіз;

Г) дескриптивна статистика.

17. Що є основною метою якісних методів аналізу (наприклад, фокус-груп)?

А) розуміння контексту, мотивацій та причин «чому» і «як»;

Б) побудова математичних графіків;

В) обчислення середнього арифметичного;

Г) проведення перепису населення.

18. Який критерій оцінювання публічної політики фокусується на мінімізації вартості ресурсів?

А) результативність;

Б) ефективність;

В) економічність;

Г) інклюзивність.

19. Як називається критерій, що оцінює ступінь відповідності наслідків політики заявленим цілям?

А) економічність;

Б) результативність;

В) транспарентність;

Г) легітимність.

20. Який метод оцінювання передбачає вивчення вже завершених ініціатив?

А) прогнозування;

Б) ретроспективний аналіз;

В) експеримент;

Г) імітаційне моделювання.

РОЗДІЛ 2
ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ТА ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИКАХ

Фундаментальна значущість матеріалу другого розділу зумовлена об’єктивним переходом від теоретико-методологічних засад до праксеологічного інструментарію, що становить сутнісну основу професійної майстерності аналітика в умовах турбулентного середовища. Якщо перший розділ забезпечив формування концептуального каркаса, то цей етап навчання фокусується на прикладному складнику – здатності фахівця здійснювати аналітичний супровід у багатовекторному, конфліктному та ресурсно обмеженому полі публічного управління. Важливість опанування методик прикладного аналізу детермінована тим, що життєздатність будь-якої публічної стратегії залежить не лише від теоретичної коректності обраної моделі, а й від глибини верифікації інтересів стейкхолдерів, етичної вивіреності пропонованих змін та інклюзивності процесів прийняття рішень.

Глибоке засвоєння цього розділу є визначальним для формування здатності розпізнавати за формально-юридичними актами реальні вузли суспільних суперечностей та приховані зони спротиву. Опанування методів стратегічного картування зацікавлених сторін та етичного фільтрування альтернатив дозволяє майбутньому управлінцю вийти за межі вузькотехнократичного підходу, перетворюючи розробку політики на легітимний суспільний договір. Особливої ваги у структурі розділу набуває проблематика ризик-менеджменту, оскільки в умовах екзогенних шоків та екзистенційних викликів, перед якими постала Україна, вміння здійснювати превентивну діагностику та нівелювати загрози стає базовою умовою збереження інституційної стійкості держави.

Актуальність інноваційного блоку розділу обґрунтована глобальним трендом на цифровізацію та переходом до парадигми «уряду як сервісу». Дослідження сучасних тенденцій – від алгоритмізації прийняття рішень на основі великих даних (Big Data) до впровадження дизайну публічних послуг –

забезпечує підготовку фахівця, здатного виступати суб’єктом модернізації, а не лише об’єктом адаптації до технологічних змін.

Фінальний акцент на комунікаційній спроможності та мистецтві презентації результатів завершує цикл фахової підготовки, оскільки аналітичний продукт набуває статусу політичного рішення лише за умови його переконливої аргументації перед особами, що приймають рішення.

Отже, вивчення матеріалу другого розділу завершує формування цілісного профілю компетенцій, що трансформує спеціаліста-управлінця у висококваліфікованого аналітика, здатного забезпечувати повний цикл реалізації публічних політик на засадах інноваційності, етичної цілісності та стратегічної ефективності.

2.1. Роль зацікавлених сторін (стйекхолдерів) в аналізі політики

Вступ.

2.1.1. Поняття «стейкхолдер» та його визначення в контексті публічної політики.

2.1.2. Методи ідентифікації та класифікації стейкхолдерів.

2.1.3. Картування стейкхолдерів як інструмент аналізу їхніх інтересів та впливу.

2.1.4. Використання аналізу стейкхолдерів для прогнозування їхньої реакції на політичні рішення.

Висновки.

Мета: формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо виявлення, класифікації та аналізу позицій груп інтересів (стейкхолдерів) як активних суб'єктів публічної політики, а також в опануванні інструментарієм прогнозування їхньої поведінки для забезпечення інклюзивності та політичної підтримки управлінських рішень.

Завдання: розкрити зміст поняття «стейкхолдер» у публічній сфері, визначивши специфіку інтересів державних інституцій, бізнесу, громадських організацій та окремих соціальних груп; вивчити критерії сегментації зацікавлених сторін та методи їх класифікації за рівнем впливу та ступенем зацікавленості; засвоїти технологію побудови матриці стейкхолдерів як інструменту візуалізації та стратегічного планування комунікацій; дослідити механізми оцінювання можливих реакцій зацікавлених сторін на впровадження політичних змін для мінімізації спротиву та пошуку компромісних рішень.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі через призму балансу інтересів різних груп, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси шляхом залучення стейкхолдерів до діалогу та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень у багатосуб'єктному середовищі.

Вступ

В умовах ускладнення суспільних відносин та зростання вимог до демократичної легітимності управлінських рішень, важливою для успіху публічної політики стає не лише її внутрішня раціональна доцільність та економічна обґрунтованість, але й політична життєздатність. Виходячи з цього, центральною проблемою є дихотомія між ідеальною моделлю формування політики, орієнтованою на експертний аналіз та ефективність, і реальною практикою, яка є ареною зіткнення інтересів численних акторів.

Проблема полягає у недооцінці або систематичному ігноруванні ролі зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які визначаються як особи, групи чи організації, що мають законний інтерес, право або здатність істотно впливати на хід та результати політичного процесу. Часто державні органи, працюючи у парадигмі «згори-вниз», розробляють політичні рішення, які, незважаючи на їхню технічну досконалість, стикаються з непередбачуваним опором або саботажем на етапах імплементації через неврахування ключових інтересів. Це призводить до низки негативних наслідків:

1) політичної волатильності (мінливості, нестабільності, непередбачуваності) та провалу імплементації. Відсутність завчасного аналізу стейкхолдерів, їхнього впливу та позицій унеможливлює адекватне прогнозування ризиків, що спричиняє блокування реформ потужними лобістськими групами або громадянським невдоволенням;

2) дефіциту легітимності та довіри. Виключення ключових груп із процесу розробки підриває довіру до державних інституцій, оскільки політика сприймається як результат кулуарних домовленостей, а не інклюзивного діалогу;

3) неефективного використання публічних ресурсів. Значні фінансові та адміністративні ресурси витрачаються на розробку політик, які є «мертвонародженими» з політичної точки зору, оскільки не забезпечена необхідна коаліція підтримки.

Таким чином, наукова та практична постановка проблеми визначення

ролі зацікавлених сторін в аналізі політики полягає у необхідності систематичної інтеграції інструментів аналізу стейкхолдерів (зокрема, картування впливу/інтересу) у методологію аналізу публічної політики. Цей процес має забезпечити перехід від суто технократичного підходу до політично чутливого та реалістичного процесу прийняття рішень, здатного мінімізувати конфлікти та мобілізувати необхідну підтримку для успішної та стійкої реалізації публічних завдань.

2.1.1. Поняття «стейкхолдер» та його визначення в контексті публічної політики

Термінологічна конструкція «стейкхолдер» походить із корпоративного менеджменту (Р. Фріман, 1984 р.), де вона первинно позначала суб'єктів, які мають частку або інтерес у діяльності організації, успіх якої залежить від їхньої підтримки. Втім, у сфері публічного управління та аналізу політики це поняття набуло ширшого, нормативно-інституційного значення. Відтак, термін «стейкхолдер» (англ. stakeholder, де stake – частка, інтерес, ставка, a holder – власник) походить зі сфери бізнес-управління, але сьогодні є наріжним каменем аналізу політики. У цьому контексті **стейкхолдер** визначається як будь-який індивід, група, організація чи інститут, який легітимно зацікавлений, має право чи володіє ресурсами, необхідними для впливу на формування, прийняття, імплементацію чи оцінку конкретної державної політики або програми.

Сутнісно, стейкхолдери формують політичне середовище навколо будь-якого рішення, перетворюючи технічно-раціональний процес на соціально-політичний. Їхня **роль є двовимірною**:

1) ***пасивна зацікавленість*** *– стейкхолдери є об'єктами політики* – тими, хто відчує її наслідки, отримуючи вигоди або несучи витрати (наприклад, цільові групи населення, які отримують соціальні послуги);

2) ***активна участь та вплив*** *– стейкхолдери є суб'єктами політики* – тими, хто здійснює вплив на процес, використовуючи свої ресурси (влада, фінансовий капітал, експертні знання, здатність до мобілізації громадської

думки) для модифікації рішення (наприклад, лобісти, неурядові організації, політичні партії).

Систематизація стейкхолдерів є фундаментальним етапом аналізу політики, що дозволяє структурувати складне політичне середовище та диференціювати стратегії взаємодії. У контексті публічного управління актори, що мають вплив або інтерес до політики, можуть бути умовно класифіковані за їхньою інституційною природою та роллю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація (умовна) стейкхолдерів у публічному управлінні

Категорія	*Приклади*
Державні (офіційні)	Міністерства, органи місцевого самоврядування, регуляторні органи, державні підприємства
Приватні (бізнес)	Підприємства, галузеві асоціації, профспілки, інвестори
Громадянське суспільство	Неурядові організації (НУО), громадські організації, аналітичні центри, волонтерські рухи
Міжнародні	Міжнародні організації (ООН, ЄС), іноземні уряди, міжнародні фінансові установи (МВФ, Світовий банк)
Громадяни	Окремі особи, цільові групи населення (пенсіонери, молодь, студенти, підприємці), місцеві громади

Джерело: сформовано авторами

Насамперед виділяються державні (офіційні) стейкхолдери, які безпосередньо формують та реалізують державну владу. До цієї категорії належать центральні міністерства та інші органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також регуляторні органи та державні підприємства. Їхня роль є визначальною через прямий доступ до законодавчих, адміністративних та фінансових ресурсів.

Другою важливою групою є приватні (бізнес) стейкхолдери, які виступають як економічні актори. Сюди відносяться підприємства (як великі корпорації, так і малий та середній бізнес), галузеві асоціації, які представляють спільні інтереси секторів економіки, профспілки, що захищають інтереси найманих працівників, та інвестори, чиї рішення щодо капіталовкладень безпосередньо залежать від політичної стабільності та регулювання.

Окреме місце посідає громадянське суспільство, яке репрезентує некомерційні, добровільні та суспільно орієнтовані інтереси. Ця категорія включає неурядові організації (НУО), громадські організації (ГО), аналітичні центри, які надають незалежну експертизу, а також волонтерські та суспільні рухи. Ці актори важливі як джерело легітимації політики та як механізм контролю за діями влади.

Четверта категорія – міжнародні стейкхолдери – набуває особливої значущості в умовах глобалізації та інтеграційних процесів. До них належать міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, Європейський Союз, іноземні уряди та міжнародні фінансові установи (Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та ін.), які можуть впливати на національну політику через надання фінансової допомоги, технічної експертизи або встановлення міжнародних стандартів.

Нарешті, найширшою і найбільш дифузною групою є громадяни, які є кінцевими бенефіціарами або носіями витрат політики. Це окремі особи та їхні цільові групи населення (пенсіонери, молодь, студенти, підприємці), а також місцеві громади, чиї інтереси безпосередньо пов'язані з якістю публічних послуг. Хоча ця категорія може мати нижчий формальний вплив, її масова реакція визначає суспільне сприйняття легітимності політики.

Вищезазначене дозволяє стверджувати, що у науковому дискурсі аналізу політики визначення стейкхолдерів виходить за межі простої зацікавленості. Воно фокусується на **двох ключових атрибутах**, які визначають їхню релевантність для аналітика: ***влада (вплив)*** та ***легітимність (право чи інтерес)***. Нездатність ідентифікувати та адекватно оцінити цих акторів призводить до політичної сліпоти аналізу, перетворюючи розроблені рішення на політично нежиттєздатні. Сучасний аналіз політики вимагає інклюзивного підходу, при якому ідентифікація стейкхолдерів є першим етапом для розуміння конфігурації сил та прогнозування динаміки конфлікту/коаліції навколо політичної ініціативи.

2.1.2. Методи ідентифікації та класифікації стейкхолдерів

Процес інтеграції зацікавлених сторін в аналіз публічної політики вимагає застосування структурованих методів, які забезпечують всебічну ідентифікацію та подальшу класифікацію акторів відповідно до їхнього потенційного впливу та інтересу. Недостатня ідентифікація або помилкова класифікація створює ризик політичної сліпоти, ускладнюючи прогнозування результатів політики.

На етапі ідентифікації (визначення пулу стейкхолдерів) застосовується широкий спектр технік, спрямованих на створення вичерпного реєстру. Первинним є ***метод «снігової кулі»***, коли після визначення очевидних ключових акторів, у них запитують рекомендації щодо інших потенційно зацікавлених груп або осіб. Додатково використовується ***аналіз документів*** (законів, регуляторних актів, протоколів засідань), що дозволяє виявити інституції та групи, яким формально надано повноваження або на які покладається відповідальність. Важливим є підхід, що охоплює не лише офіційно визнані суб'єкти, а й приховані або латентні групи, які можуть мати значний неформальний вплив (наприклад, неформальні лобістські коаліції або впливові місцеві лідери).

Після ідентифікації настає **етап класифікації**, метою якого є оцінка відносної важливості та розробка цільових стратегій взаємодії. Найбільш поширеним та ефективним інструментом є ***картування стейкхолдерів*** на основі двовимірної матриці: «Влада (вплив) – Інтерес».

Матричний аналіз «Вплив – Інтерес» – методологія, що передбачає оцінювання кожного стейкхолдера за двома ключовими параметрами:

1) *вплив (влада)* – оцінюється здатність актора мобілізувати ресурси, змінити законодавство, формувати громадську думку або фінансово підтримати/заблокувати політику. Вплив може бути формальним (законодавчі повноваження) або неформальним (експертний авторитет, соціальний капітал);

2) *інтерес (зацікавленість)* – оцінюється ступінь, у якому політичне рішення вплине на добробут, ресурси, цілі чи місію стейкхолдера. Високий

інтерес означає, що стейкхолдер відчує значні вигоди або витрати.

Розміщення стейкхолдерів у чотирьох квадратах (квадрантах) цієї матриці дозволяє визначити чотири стратегічні зони взаємодії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця «Вплив-Інтерес» для управління зацікавленими сторонами

Позиція стейкхолдера	Стратегічна задача	Функціональна роль у процесі
Високий вплив / Високий інтерес	Керувати тісно	*Ключові гравці:* постійне залучення, консультації та задоволення їхніх потреб є критичним для успіху політики
Високий вплив / Низький інтерес	Тримати задоволеними	*Потенційні ризики:* інформування повинно бути достатнім, щоб їхній інтерес не зріс до рівня протидії
Низький вплив / Високий інтерес	Тримати поінформованими	*Підтримка та джерело ідей:* можуть надавати цінні деталі та виступати як союзники для легітимізації рішення
Низький вплив / Низький інтерес	Мінімум зусиль	*Моніторинг:* не вимагають значних ресурсів, але їхній статус необхідно контролювати на предмет змін.

Джерело: сформовано авторами

Такий аналіз дозволяє аналітику не лише прогнозувати реакцію, але й проактивно розробляти стратегії політичного втручання (наприклад, створення коаліцій, пом’якшення опозиції, цільова комунікація), забезпечуючи тим самим не лише раціональну, але й політичну ефективність прийнятих рішень.

2.1.3. Картування стейкхолдерів як інструмент аналізу їхніх інтересів та впливу

Картування стейкхолдерів є одним із найбільш потужних і візуально-орієнтованих інструментів у методології аналізу публічної політики. Його основне призначення полягає у систематичній оцінці та графічному представленні відносних позицій, інтересів та, що найважливіше, рівнів впливу різних акторів щодо конкретного політичного рішення чи реформи. На відміну від простого переліку зацікавлених сторін, картування забезпечує стратегічний

огляд політичного ландшафту, дозволяючи аналітику визначити пріоритети взаємодії.

В основі цього інструменту лежить двовимірна матриця, найчастіше відома як сітка «Вплив – Інтерес». Вісь впливу (влади) відображає здатність стейкхолдера ефективно модифікувати, підтримати чи заблокувати політику, використовуючи свої ресурси (легітимні повноваження, фінансові активи, доступ до медіа, експертний авторитет). Вісь інтересу (зацікавленості) показує ступінь, у якому результат політики безпосередньо зачіпає цілі, ресурси або благополуччя стейкхолдера.

Розміщення ідентифікованих акторів у чотирьох квадрантах цієї сітки дає змогу розробити диференційовані стратегії взаємодії:

Квадрант високого впливу та високого інтересу – це **зона ключових гравців**. Ці актори мають найбільший потенціал як для підтримки, так і для опору. Вони потребують найбільшої уваги, постійних консультацій та активного залучення, оскільки їхня позиція є найбільш важливою для успіху. Нездатність задовольнити їхні ключові інтереси неминуче призведе до провалу імплементації.

Квадрант високого впливу та низького інтересу – **зона потенційних ризиків**. Ці стейкхолдери, хоча й мають значні ресурси (владу), наразі пасивно ставляться до політики. Стратегія тут полягає у підтримці їхнього задоволення, забезпечуючи достатній рівень інформованості та запобігаючи виникненню негативних інтересів, які могли б мобілізувати їхній вплив проти політики.

Квадрант низького впливу та високого інтересу – **зона інформованих активістів**. Ці групи глибоко зацікавлені та є цільовою аудиторією політики, але їм бракує безпосередніх важелів впливу. Вони є важливим джерелом детальної інформації та легітимації (через громадську думку). Стратегія полягає в утриманні їх поінформованими та використовувати їхню активність для моніторингу й посилення соціальної підтримки.

Квадрант низького впливу та низького інтересу – **зона моніторингу**. Ці актори не вимагають значних управлінських ресурсів, але їхнє становище

слід моніторити, оскільки їхній інтерес або вплив може зрости у процесі імплементації.

Таким чином, картування стейкхолдерів перетворює статичний перелік акторів на динамічний план дій, дозволяючи публічному адміністратору стратегічно розподілити ресурси, розробити цільові комунікаційні стратегії та, що найважливіше, сформувати стійку політичну коаліцію, необхідну для успішного впровадження політики та подолання потенційної політичної волатильності.

2.1.4. Використання аналізу стейкхолдерів для прогнозування їхньої реакції на політичні рішення

Аналіз стейкхолдерів є фундаментальним проактивним інструментом в арсеналі публічного управління, оскільки його кінцева мета полягає не просто в ідентифікації акторів, а в прогнозуванні їхньої ймовірної поведінки та реакції на гіпотетичні чи заплановані політичні рішення. Таке прогнозування дуже важливе для переведення технічно обґрунтованої політики у площину політичної реальності та життєздатності.

Процес прогнозування ґрунтується на синтезі даних, отриманих під час картування впливу та інтересів. Для кожного ключового гравця (особливо з квадранту «Високий вплив / Високий інтерес») аналітик оцінює їхню поточну позицію (за, проти, нейтрально) та потенційну динаміку цієї позиції під впливом політики. Це вимагає не лише реєстрації формальних інтересів, але й розуміння їхньої прихованої мотивації та ціннісних пріоритетів. *Наприклад, якщо політика зменшує регуляторне навантаження на бізнес, але при цьому підвищує екологічні вимоги, реакція галузевої асоціації може бути амбівалентною, і кінцевий прогноз залежить від того, який із цих факторів є для неї фінансово чи репутаційно більш вагомим.*

Прогнозування реакції дозволяє виявити **дві стратегічні категорії ризиків та можливостей**:

1) ***ризики блокування (опір)*** – визначається ймовірність того, що

стейкхолдери з високим впливом, які прогнозовано займуть позицію «ПРОТИ», використають свої ресурси для перешкоджання імплементації. Це може бути здійснено через лобіювання, судові позови, публічну критику або мобілізацію громадськості. Прогноз опору є основою для розробки пом'якшувальних стратегій – внесення коректив до політики, надання компенсацій або розробка цільової комунікації для нейтралізації їхніх аргументів;

2) ***можливості мобілізації (підтримка)*** – ідентифікуються стейкхолдери з високим інтересом та потенційною позицією «ЗА». Ці актори є природними союзниками і їхній вплив необхідно мобілізувати для формування стійкої політичної коаліції. Прогноз підтримки дозволяє визначити, які ресурси (фінансові, експертні, політичні) можуть бути залучені для посилення легітимності рішення та протидії опозиції.

Таким чином, використання аналізу стейкхолдерів трансформує процес аналізу політики з описового на прогностичний та стратегічний. Він забезпечує адміністратора не просто інформацією, а політичною картою, на якій позначені зони високого ризику та шляхи найменшого опору, дозволяючи заздалегідь підготувати плани реагування та підвищити ймовірність успішної реалізації політики.

На основі аналізу «Вплив-Інтерес» розробляються **конкретні стратегії**, зокрема такі:

– ***формування коаліцій***. Активне залучення стейкхолдерів, які підтримують політику (союзники), для спільної роботи та лобіювання;

– ***пом'якшення ризиків.*** Розробка компенсаційних механізмів або внесення змін до політики, щоб зменшити негативні наслідки для ключових опонентів. Наприклад, надання субсидій тим, хто постраждає від нових податків;

– ***комунікаційні стратегії.*** Розробка цільових повідомлень. Необхідно говорити різною мовою з бізнесом (економічні вигоди), НУО (соціальні наслідки) та громадянами (вплив на повсякденне життя);

– ***створення механізмів участі***. Забезпечення прозорих інклюзивних

платформ для консультацій (громадські слухання, робочі групи). Це підвищує легітимність політики.

Ефективний аналіз політики вимагає переходу від уявлення про публічне управління як про прийняття рішень лише «згори» (топ-даун) до визнання, що політика є результатом складної взаємодії між державою та численними зацікавленими сторонами.

Висновки

Аналіз зацікавлених сторін становить собою не просто етап ідентифікації акторів, а прогностичний інструмент, вкрай важливий для переведення технічно обґрунтованої політики у площину політичної ефективності та стійкості. Кінцевою метою цієї методології є не лише опис політичного ландшафту, а й передбачення імовірної поведінки ключових акторів у відповідь на заплановані політичні інтервенції.

Процедура прогнозування ґрунтується на синтезі емпіричних даних, отриманих у процесі картування впливу-інтересу. Для кожного стейкхолдера, особливо тих, що локалізовані у квадранті високого впливу, здійснюється оцінка їхньої поточної позиції (сприяння, опозиція, нейтралітет) та потенційної динаміки цієї позиції під впливом очікуваних наслідків політики. Ця оцінка виходить за межі формально задекларованих інтересів, вимагаючи розуміння глибинної мотивації та ціннісних пріоритетів акторів. Наприклад, якщо реформа спрямована на підвищення екологічних стандартів, реакція індустріальних стейкхолдерів буде визначатися балансом між потенційними репутаційними вигодами та неминучими операційними витратами; прогноз має відображати, який із цих факторів домінуватиме у їхній стратегії.

Прогностична функція аналізу дозволяє ідентифікувати та розмежувати дві фундаментальні стратегічні категорії:

– ризики політичного блокування (опозиційний потенціал). Визначається імовірність того, що впливові стейкхолдери, які прогнозовано займуть позицію опору, використають свої інституційні, фінансові або

соціальні ресурси для деструкції імплементаційного процесу. Це можуть бути судові оскарження, мобілізація громадської протидії або лобіювання змін у законодавчому полі. Результат цього прогнозу є основою для розробки пом'якшувальних стратегій, що можуть включати внесення компенсаційних коректив до політики, пропозицію альтернативних вигод або цільову деполітизовану комунікацію, спрямовану на нейтралізацію аргументів опозиції;

– можливості мобілізації підтримки (коаліційний потенціал). Ідентифікуються стейкхолдери з високим інтересом та прогнозованою позицією сприяння. Вони розглядаються як потенційні союзники, чий вплив має бути активовано для формування стійкої політичної коаліції. Прогноз підтримки інформує про те, які ресурси (експертні знання, політична легітимність, фінансування) можуть бути залучені для посилення позиції державного органу та забезпечення успішної трансляції рішення на етапі імплементації.

Таким чином, використання аналізу стейкхолдерів перетворює процес розробки політики з реактивного на проактивний. Він забезпечує адміністратора не лише інформацією, а стратегічною картою ризиків і можливостей, дозволяючи заздалегідь розробити плани політичного маневрування, тим самим підвищуючи ймовірність досягнення запланованих публічних цілей і мінімізуючи вплив політичної волатильності.

Запитання для самоперевірки

1. З якої сфери походить термін «стейкхолдер» і хто його первинно запровадив у корпоративному менеджменті?

2. Як термін «стейкхолдер» визначається в контексті публічного управління та аналізу політики (назвіть ключові атрибути)?

3. Опишіть двовимірну роль стейкхолдерів у публічній політиці, розрізняючи пасивну зацікавленість та активну участь/вплив.

4. Назвіть п'ять умовних категорій стейкхолдерів, які використовуються для їхньої класифікації в публічному управлінні.

5. Що таке «політична сліпота» в контексті аналізу стейкхолдерів і як вона виникає?

6. Який метод ідентифікації стейкхолдерів передбачає отримання рекомендацій від вже визначених акторів?

7. Які два ключові параметри оцінюються для кожного стейкхолдера в матриці «Вплив-Інтерес»?

8. Поясніть, чим відрізняється формальний вплив (влада) стейкхолдера від неформального?

9. Яка стратегічна задача ставиться для стейкхолдерів, які потрапляють у квадрант «Високий вплив / Високий інтерес»?

10. Для якого квадранта стратегічна задача формулюється як «тримати задоволеними», і чому?

11. Яка функціональна роль у процесі відводиться стейкхолдерам із квадранту «Низький вплив / Високий інтерес»?

12. Що передбачає стратегічна задача «мінімум зусиль» і чому?

13. Яке основне призначення картування стейкхолдерів (сітка «Вплив – Інтерес») для аналітика політики?

14. Як картування стейкхолдерів допомагає перетворити статичний перелік акторів на динамічний план дій?

15. На чому ґрунтується процес прогнозування реакції стейкхолдерів, окрім їхніх формальних інтересів?

16. У чому полягає сутність ризиків блокування (опору), і для яких стейкхолдерів вони є найбільш ймовірними?

17. У чому полягає сутність можливостей мобілізації (підтримки), і як їхнє прогнозування використовується аналітиком?

18. Наведіть приклад пом’якшувальних стратегій, які можуть бути розроблені на основі аналізу опору стейкхолдерів.

19. Наведіть приклади, як мають бути диференційовані комунікаційні стратегії для різних категорій стейкхолдерів (бізнес, НУО, громадяни).

20. Який перехід у мисленні щодо публічного управління вимагає

ефективний аналіз політики?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Хто такі стейкхолдери у контексті публічної політики?

А) виключно державні службовці, які отримують заробітну плату з бюджету;

Б) особи, групи або організації, які впливають на політику або перебувають під її впливом;

В) лише іноземні інвестори та представники міжнародних фінансових установ;

Г) особи, які не мають жодного інтересу до політичних процесів у країні.

2. Як називається процес ідентифікації та групування акторів за рівнем їхнього впливу та інтересу до проблеми?

А) бюджетне планування;

Б) картування стейкхолдерів;

В) інкрементальне коригування;

Г) атестація персоналу.

3. Який інструмент найчастіше використовується для візуалізації позицій стейкхолдерів?

А) матриця «вплив – інтерес»;

Б) календарний графік засідань уряду;

В) деревоподібна діаграма файлової системи;

Г) список контактів у телефонній книзі.

4. До якої групи стейкхолдерів зазвичай належать профільні міністерства та комітети парламенту?

А) зовнішні стейкхолдери;

Б) пасивні спостерігачі;

В) внутрішні (державні) актори;

Г) випадкові учасники процесу.

5. Яка роль громадських організацій як стейкхолдерів в аналізі

політики?

А) одноосібне підписання державних наказів;

Б) артикуляція інтересів громадян та проведення незалежної експертизи;

В) фінансування витрат на апарат президента;

Г) контроль за військовими операціями в режимі реального часу.

6. Хто такі «захисники інтересів» у процесі аналізу політики?

А) стейкхолдери, які активно просувають конкретний варіант рішення проблеми;

Б) особи, які намагаються зупинити будь-які зміни в державі;

В) державні аудитори, що перевіряють фінансову звітність;

Г) перекладачі текстів нормативно-правових актів.

7. Чому важливо залучати стейкхолдерів на ранніх етапах розробки політики?

А) щоб збільшити обсяг паперової роботи для аналітиків;

Б) щоб мінімізувати опір реформам та врахувати потреби різних груп;

В) щоб формально виконати вимоги, не змінюючи суті рішення;

Г) щоб передати їм повноваження щодо розпорядження бюджетом.

8. Який ризик виникає, якщо аналітик ігнорує впливових стейкхолдерів з високим рівнем інтересу?

А) політика буде впроваджена швидше та ефективніше;

Б) виникнення політичних конфліктів та блокування реалізації політики;

В) зростання популярності уряду серед усіх верств населення;

Г) автоматичне отримання міжнародних грантів.

9. Яка група стейкхолдерів у матриці «вплив – інтерес» потребує найтіснішої співпраці та управління?

А) група з низьким впливом та низьким інтересом;

Б) група з високим впливом та низьким інтересом;

В) група з високим впливом та високим інтересом;

Г) група, яка взагалі не знає про існування політики.

10. Що є результатом успішної комунікації зі стейкхолдерами згідно з

принципами інклюзивності?

А) повна відмова від проведення будь-яких реформ;

Б) досягнення певного рівня консенсусу або легітимізація обраного курсу дії;

В) прийняття рішення виключно на користь однієї найбільш радикальної групи;

Г) засекречування результатів аналізу від громадськості.

Практичні задачі

Задача 1. Ідентифікація та сегментація стейкхолдерів

Умова: міська рада ініціює проект «Створення пішохідної зони в історичному центрі», що передбачає повну заборону руху приватних авто на кількох вулицях.

Завдання: складіть максимально повний список зацікавлених сторін, розділивши їх на:

- внутрішні стейкхолдери (департаменти мерії, поліція);
- зовнішні стейкхолдери (мешканці будинків, власники кафе, еко-активісти, кур'єрські служби, водії-транзитники).

Питання: хто в цьому списку є «латентним» стейкхолдером, чиї інтереси можуть проявитися лише на етапі реалізації?

Задача 2. Картування за матрицею «Влада / Інтерес»

Умова: Міністерство охорони здоров'я України впроваджує систему «Електронний рецепт» для всіх видів ліків.

Завдання: використовуючи інструмент картування, розмістіть наступних акторів у квадрантах матриці Менделоу:

- пацієнти (хронічні хворі);
- ІТ-розробники системи;
- приватні фармацевтичні мережі;
- Національна служба здоров'я України;

– лікарі державних поліклінік.

Аналіз: для якої групи стратегією аналітика має бути «задоволення потреб», а для якої – «мінімальні зусилля»?

Задача 3. Аналіз інтересів та ціннісних конфліктів

Умова: розглядається політика «Легалізація видобутку бурштину».

Завдання: заповніть таблицю профілів для двох ключових стейкхолдерів із протилежними інтересами (наприклад, «місцеві старателі» та «Міністерство екології України»):

– очікувана вигода від політики;

– потенційні втрати (ризики);

– ресурси впливу (гроші, голоси виборців, експертне знання).

Питання: чи існують точки дотику, де конфлікт інтересів можна перетворити на компроміс?

Задача 4. Прогнозування реакції та управління спротивом

Умова: ви аналітик, що готує реформу «Укрупнення сільських шкіл» (створення опорних закладів). Ви знаєте, що вчителі та батьки в малих селах налаштовані негативно.

Завдання: спрогнозуйте ймовірні дії стейкхолдерів-опонентів:

– які канали впливу вони використають (ЗМІ, протести, судові позови)?

– запропонуйте 2 заходи для зниження негативної реакції (наприклад, компенсаційні механізми або залучення до обговорення).

Аналіз: як зміна дизайну політики (наприклад, закупівля нових шкільних автобусів) може перевести опонентів у категорію нейтральних сторін?

Задача 5. Рольова гра «Коаліції підтримки»

Умова: проблема – «Впровадження податку на солодкі напої для боротьби з ожирінням».

Завдання: розділіть аудиторію (або робочу групу) на «лобістів індустрії», «лікарів-дієтологів» та «популістських політиків».

Вправа: кожна група має сформулювати 3 аргументи «за» або «проти», базуючись виключно на своїх групових інтересах.

Підсумок: аналітик має запропонувати варіант рішення, який би створив «переможну коаліцію», здатну забезпечити проходження законопроекту в парламенті.

2.2. Політика та етика в аналізі публічних політик

Вступ.

2.2.1. Розрив між раціональністю та владою.

2.2.2. Роль цінностей та етичних принципів в аналізі політик.

2.2.3. Взаємозв’язок аналізу, влади та прийняття рішень.

2.2.4. Етична відповідальність аналітика.

Висновки.

Мета: критичне осмислення етико-ціннісного виміру аналізу публічних політик, вивченні природи конфлікту між раціональним аналізом та політичною доцільністю, а також у формуванні у майбутніх фахівців принципів професійної етики та відповідальності перед суспільством.

Завдання: розкрити зміст «розриву» між науковою раціональністю аналітика та волею суб’єктів влади, дослідивши механізми їхньої взаємодії у процесі прийняття рішень; визначити роль суспільних цінностей (справедливість, рівність, демократія) та етичних принципів як ціннісного фільтра для розробки та оцінювання публічних стратегій; проаналізувати взаємозв’язок між аналітичними висновками та реальними владними процесами, виявивши ризики політичної інструменталізації аналізу; вивчити стандарти етичної відповідальності аналітика за достовірність даних, об’єктивність рекомендацій та потенційні соціальні наслідки запропонованих рішень.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі через призму етичних імперативів, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси з урахуванням моральних ризиків та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень на засадах доброчесності та об’єктивності.

Вступ

Аналіз публічної політики функціонує як інтерфейс між технічною раціональністю та нормативно-ціннісною сферою політики, що створює неминучу методологічну та практичну напругу. Центральна проблема цієї теми полягає у необхідності осмислення та управління конфліктом пріоритетів між об'єктивністю наукового аналізу і суб'єктивною, ціннісно-орієнтованою природою політичного процесу прийняття рішень.

Ця дихотомія актуалізується у кількох ключових вимірах.

По-перше, виникає проблема політизації аналітичних висновків. Існує постійний ризик того, що науково обґрунтовані рекомендації, які базуються на доказах, можуть бути селективно використані, спотворені або цілком проігноровані політичними акторами. Це відбувається тоді, коли висновки аналізу не відповідають ідеологічним, електоральним чи інституційним інтересам тих, хто володіє владою, що підриває релевантність та авторитет самого аналітичного процесу.

По-друге, проблема стосується ціннісного навантаження самого аналізу. Аналітики не можуть бути абсолютно ціннісно-нейтральними суб'єктами; їхні особисті переконання, професійна етика та суспільні цінності неминуче впливають на формулювання дослідницьких питань, вибір критеріїв оцінки (наприклад, пріоритет ефективності над справедливістю чи навпаки) та інтерпретацію результатів. Це породжує етичну дилему щодо забезпечення професійної об'єктивності та прозорого управління цим ціннісним виміром.

По-третє, критичного аналізу вимагає взаємозв'язок між владою, аналізом та прийняттям рішень. У реальному політичному процесі влада часто має структурний пріоритет над доказами. Необхідно дослідити, як встановлені політичні інститути та конфігурація влади визначають, які аналітичні висновки будуть інтегровані в процес прийняття рішень, а які – маргіналізовані.

Таким чином, фундаментальна постановка проблеми зводиться до пошуку методологічних та інституційних механізмів, які б дозволили мінімізувати розрив між ідеалом раціонального прийняття рішень та

реальністю політичного торгу. Необхідно не лише розробити етичні стандарти для аналітиків, але й запропонувати стратегії захисту об'єктивності аналізу від недобросовісної політизації, забезпечуючи, щоб публічна політика максимізувала суспільну справедливість та ефективність.

2.2.1. Розрив між раціональністю та владою

Розрив між раціональністю та владою є фундаментальною теоретичною та практичною проблемою в аналізі публічної політики, що визначає складність та непередбачуваність процесу прийняття рішень. Раціональність у цьому контексті репрезентує технократичний ідеал політичного процесу, де рішення ґрунтуються на об'єктивних доказах, систематичному аналізі альтернатив, чітких критеріях ефективності та логічному виборі найкращого, найбільш вигідного для суспільства варіанта. Раціональний підхід передбачає, що аналітична інформація є головною детермінантою дії.

Проте влада, яка включає політичні, інституційні та особистісні інтереси акторів, виступає як фільтр і модифікатор, що порушує ідеальний раціональний ланцюг. Влада є здатністю політичних акторів, які приймають рішення, відхиляти, ігнорувати або свідомо спотворювати аналітичні висновки на користь політичної доцільності, ідеологічних переконань або вузькопартійних інтересів. Це створює напругу, де докази підпорядковуються інтересам.

Слід зауважити, що цей розрив проявляється в **кількох ключових аспектах**:

– ***конфлікт часових горизонтів*** – раціональний аналіз вимагає часу для збору повних даних, моделювання та оцінки довгострокових наслідків. Натомість, політика часто вимагає негайної реакції на кризу, електоральні цикли чи тиск громадськості. Політичні актори надають перевагу швидкому, але менш обґрунтованому рішенню перед повільним, але науково досконалим аналізом;

– ***селективне використання інформації*** – політики рідко використовують аналіз як єдиний чинник. Вони часто застосовують селективне

сприйняття, обираючи з аналітичного звіту лише ті частини, які підтверджують їхнє вже сформоване політичне бачення, та ігноруючи висновки, що суперечать їхнім цілям або інтересам їхніх стейкхолдерів;

– ***ідеологічне домінування*** – рішення часто приймаються на основі ціннісно-ідеологічних засад (наприклад, віри у вільний ринок чи, навпаки, у необхідність державного регулювання), які є незворушними для раціональної критики. Аналітичні висновки, що суперечать цій панівній ідеології, маргіналізуються, оскільки політика не може дозволити собі підірвати власну нормативну легітимність;

– ***інституційні обмеження*** – влада визначається також інституційними структурами. Наприклад, рішення може бути продиктоване вимогами коаліційної угоди, конституційними обмеженнями чи негнучкістю бюджетного процесу, що є зовнішнім щодо раціонального аналізу ефективності.

Таким чином, розрив між раціональністю та владою демонструє, що аналіз політики є лише одним із ресурсів у політичному процесі. Його успіх визначається не лише внутрішньою логічною досконалістю, а й здатністю аналітика ефективно «продати» свої висновки та інтегрувати їх у складний механізм політичного торгу, де перевага часто надається можливості (владі) над доцільністю (раціональністю).

2.2.2. Роль цінностей та етичних принципів в аналізі політик

Роль цінностей та етичних принципів в аналізі публічних політик є невід'ємною та важливою, оскільки цей процес, попри прагнення до наукової об'єктивності, за своєю суттю є нормативно навантаженим. Аналіз політики виходить за межі суто описового чи кількісного дослідження (що є) і включає етапи оцінювання та рекомендування (що має бути), які неможливі без залучення певних нормативних критеріїв.

Цінності, такі як справедливість, рівність, ефективність, свобода, безпека, виступають як вихідна рамка для всього аналітичного циклу. Їхній вплив

проявляється на трьох **ключових стадіях**:

1) ***формулювання проблеми*** – аналітик не просто констатує факт, а ціннісно визначає його як проблему, що потребує державного втручання. *Наприклад, зростання економічної нерівності є фактом, але його кваліфікація як проблеми соціальної справедливості є ціннісним судженням, що скеровує подальший аналіз.* При цьому вибір фокусу (наприклад, акцент на ефективності ринку замість рівності розподілу) вже відображає певну ціннісну орієнтацію;

2) ***вибір критеріїв оцінки***. На етапі оцінки альтернативних варіантів політики аналітик мусить обрати ваги для різних критеріїв. Чи є економічна ефективність (наприклад, максимізація ВВП) важливішою за соціальну рівність (наприклад, зменшення розриву в доходах)? Це нормативний вибір. Інструменти, такі як аналіз «витрати–вигода», хоч і здаються об'єктивними, неявно вбудовують ціннісні припущення, зокрема, через механізми дисконтування або монетизації людського життя чи екологічних благ;

3) ***розробка рекомендацій***. Кінцева рекомендація, хоч і підкріплена даними, завжди передбачає перевагу однієї системи цінностей над іншою. Навіть якщо аналіз чітко показує, що варіант А є ефективнішим, а варіант Б – справедливішим, вибір між ними є політико-етичним рішенням.

З усвідомленням того, що політика є ціннісно-залежною, випливає необхідність дотримання суворих етичних принципів, які гарантують професійну цілісність аналізу в умовах політичного тиску. **Основні етичні вимоги** до аналітика включають:

– ***ціннісну прозорість*** – аналітик зобов'язаний чітко артикулювати та декларувати методологічні та ціннісні припущення, на яких ґрунтується його робота. Це дозволяє відділити об'єктивні фактичні висновки від нормативних рекомендацій і мінімізує ризик прихованої маніпуляції;

– ***принцип об'єктивності та чесності*** – вимога надавати повну та неспотворену інформацію, включаючи виявлення ризиків, обмежень та несподіваних негативних наслідків, навіть якщо ці висновки є політично незручними для замовника (уряду чи політичної партії);

– ***служіння публічному інтересу*** – етична відповідальність аналітика вища за лояльність до конкретного керівника чи партії. Його кінцева мета – сприяти максимізації суспільної користі та загального блага, що вимагає постійного балансування між конкуруючими вимогами ефективності, справедливості та демократичної підзвітності.

Таким чином, цінності є не зовнішнім фактором, а внутрішньою операційною змінною аналізу політики. Професійна етика слугує механізмом саморегуляції та захисту раціонального елемента політики від домінування недобросовісної влади, забезпечуючи підґрунтя для відповідального та легітимного прийняття рішень.

2.2.3. Взаємозв'язок аналізу, влади та прийняття рішень

Взаємозв'язок між аналізом, владою та прийняттям рішень є ключовим об'єктом дослідження в політології та публічному управлінні, оскільки він визначає, як саме знання (отримане з аналізу) трансформується у дію (політичне рішення). Цей зв'язок є складним і напруженим, часто демонструючи домінування політичних чинників над раціональними.

Аналіз політики, який ґрунтується на методології, доказах та об'єктивності, прагне надати особам, які приймають рішення, найкращу інформацію про альтернативи, ризики та очікувані наслідки. У ідеальній, раціонально-орієнтованій моделі, аналіз має бути провідником рішення, забезпечуючи вибір тієї альтернативи, яка максимізує суспільну користь чи ефективність. Проте на практиці цей ідеал стикається з реальністю влади.

Влада у цьому контексті – це здатність осіб, які приймають рішення, та пов'язаних з ними стейкхолдерів впливати на розподіл ресурсів, змінювати інституційні правила та контролювати політичний порядок денний. Влада виступає як фільтр, через який проходять аналітичні висновки, і цей фільтр часто є вибірковим. Політичне рішення є результатом синтезу або конфлікту між раціональним висновком аналізу та політичною доцільністю, яка визначається владою.

Домінування влади над аналізом проявляється через кілька механізмів:

– ***пріоритет політичної вигоди***. Особи, які приймають рішення, часто приймають рішення, які максимізують їхню електоральну вигоду або зміцнюють їхню політичну коаліцію, навіть якщо аналіз доводить, що інший варіант є ефективнішим у довгостроковій перспективі. Короткострокові політичні інтереси (вибори, громадська думка) домінують над довгостроковою раціональністю;

– ***вибіркове використання (політизація)***. Влада може використовувати аналіз не як джерело знання, а як інструмент легітимізації вже прийнятого рішення. У цьому випадку відбувається селективне цитування – особи, які приймають рішення, обирають лише ті частини звіту, які підтверджують їхнє бачення, і ігнорують або дискредитують критичні висновки. Це явище відоме як «використання доказів для переконання, а не для інформування»;

– ***інституційні обмеження.*** Навіть якщо аналіз є бездоганним, прийняття рішення може бути обмежене жорсткістю інституцій (законодавчі бар'єри, обмеженість бюджету, міжвідомчі конфлікти). Влада не завжди означає абсолютну свободу дій; вона часто означає здатність маневрувати у вузьких інституційних рамках, що може вимагати відхилення від ідеальної раціональної рекомендації.

Таким чином, прийняття рішення у публічній сфері є не логічним висновком із даних, а політичним актом, де аналіз функціонує як ресурс або змінна поряд з ідеологією, інтересами стейкхолдерів та владним імперативом. Успіх аналітика полягає не лише у створенні якісного продукту, але й у стратегічному позиціонуванні своїх висновків, щоб вони стали політично привабливими та інтегрованими у процес владного торгу.

2.2.4. Етична відповідальність аналітика

Етична відповідальність аналітика публічної політики виникає із самої

природи його професійної діяльності, яка функціонує на перетині наукової об'єктивності та політичної доцільності. Оскільки аналітик виступає посередником між знанням і владою, його етичні зобов'язання є дуже важливими для забезпечення легітимності, прозорості та якості прийняття публічних рішень. Етичні принципи не є додатковим елементом, а становлять інтегральну частину професійної компетентності та є механізмом захисту суспільного інтересу від потенційної політичної маніпуляції.

Етична відповідальність аналітика структурується навколо кількох **ключових імперативів**:

– ***принцип чесності та об'єктивності***. Фундаментальне зобов'язання аналітика полягає у наданні повної, неупередженої та неспотвореної інформації. Це вимагає стійкості перед політичним тиском щодо селективного використання даних, замовчування негативних висновків або маніпулювання методологією для досягнення бажаного політичного результату. Аналітик повинен чітко розмежовувати емпіричні факти від нормативних суджень та завжди представляти висновки, які відображають усю повноту ризиків, обмежень та несподіваних наслідків політики;

– ***принцип ціннісної прозорості***. Оскільки аналіз політики не може бути повністю ціннісно-нейтральним, етична вимога полягає у прозорій артикуляції всіх методологічних та ціннісних припущень, використаних у дослідженні. Аналітик зобов'язаний чітко пояснити, які критерії оцінки (наприклад, ефективність, рівність, стійкість) були пріоритетними і чому, що дозволяє зацікавленим сторонам та громадськості оцінити ціннісну основу рекомендації;

– ***служіння публічному інтересу.*** Кінцева етична лояльність аналітика має бути спрямована на загальне благо та суспільний інтерес, а не на інтереси конкретного політичного замовника, партії чи вузької групи стейкхолдерів. Цей принцип вимагає постійного балансування між конкуруючими цілями (наприклад, фіскальною відповідальністю та соціальною потребою) і прийняття рішень, які максимізують вигоду для суспільства в цілому. Якщо аналіз виявляє

серйозні ризики для публічного блага, аналітик має етичний обов'язок забезпечити, щоб ця інформація досягла тих, хто може її використати для відповідального рішення;

– ***компетентність та релевантність***. Етична відповідальність також включає зобов'язання використовувати найкращі доступні методики та забезпечувати, щоб аналіз був релевантним і своєчасним для вирішення поточної проблеми. Неякісний, застарілий або академічно досконалий, але непрактичний аналіз є етично проблематичним, оскільки він марнує публічні ресурси та може призвести до хибних політичних рішень.

Таким чином, етична відповідальність аналітика є активною позицією захисту раціонального компонента політики в умовах політичного тиску. Вона слугує запобіжником проти політизації доказів та забезпечує, що знання використовується для відповідального управління, а не для апостеріорного виправдання вже прийнятих владних рішень.

Висновки

Аналіз публічних політик, функціонуючи як місток між знанням та дією, не може бути редукований до суто раціонального, технократичного процесу. Центральний висновок полягає у визнанні нерозривного зв'язку та постійної напруги між об'єктивністю аналізу та суб'єктивністю політичної влади та цінностей. Цінності, які відображають суспільні та особистісні уявлення про справедливість, рівність та ефективність, є не просто зовнішнім фактором, а внутрішнім операційним елементом, що неминуче впливає на формулювання проблеми, вибір критеріїв оцінки та інтерпретацію висновків.

Розрив між раціональністю та владою є неминучим: політичне рішення завжди залишається актом волі та політичної доцільності, де об'єктивні висновки аналізу можуть бути селективно використані, спотворені або проігноровані на користь ідеологічних чи електоральних інтересів. Це явище політизації становить найбільшу етичну загрозу для цілісності публічного управління.

Відповідно, етична відповідальність аналітика виходить на перший план. Вона вимагає від фахівця не лише професійної компетентності, але й принципової чесності, ціннісної прозорості (чіткої артикуляції припущень) та лояльності до публічного інтересу. Таким чином, успіх аналізу політики вимірюється не лише його внутрішньою науковою логікою, а й здатністю аналітика ефективно захищати свої об'єктивні висновки та сприяти їхній інтеграції у складний, ціннісно-навантажений процес прийняття рішень, забезпечуючи максимальну користь для суспільства.

Запитання для самоперевірки

1. Як у контексті публічної політики визначається раціональність?
2. Що являє собою влада у контексті публічної політики, і як вона порушує ідеальний раціональний ланцюг?
3. Опишіть конфлікт часових горизонтів як прояв розриву між раціональністю та владою.
4. Поясніть, що означає селективне використання інформації політиками.
5. Наведіть приклад ідеологічного домінування над раціональним аналізом.
6. Назвіть приклад інституційного обмеження, яке може змусити особу, що приймає рішення, відхилитися від раціональної рекомендації.
7. Назвіть три ключові стадії аналітичного циклу, на яких проявляється вплив цінностей (наприклад, справедливість, рівність).
8. Як ціннісне судження впливає на етапі формулювання проблеми?
9. Чому вибір критеріїв оцінки альтернативних варіантів є нормативним вибором, а не суто об'єктивним?
10. Яке ціннісне припущення може бути неявно вбудоване в інструменти, такі як аналіз «витрати–вигода»?
11. Що означає етична вимога «ціннісної прозорості» для аналітика?
12. У чому полягає «принцип об'єктивності та чесності» в контексті

політичного тиску?

13. На що має бути спрямована кінцева етична лояльність аналітика?

14. Яким є ідеальний зв'язок між аналізом та рішенням в раціонально-орієнтованій моделі?

15. Що таке «пріоритет політичної вигоди» і як він впливає на довгострокову раціональність рішень?

16. Поясніть явище політизації аналізу, коли докази використовуються «для переконання, а не для інформування».

17. Як визначається успіх аналітика з точки зору взаємодії аналізу та влади?

18. Як неякісний, застарілий або непрактичний аналіз розглядається з точки зору етичної відповідальності?

19. Яким чином етична відповідальність слугує механізмом захисту для раціонального елемента політики?

20. Який активний принцип захисту раціонального компонента політики випливає з етичної відповідальності аналітика?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Яка головна етична дилема часто виникає перед аналітиком публічної політики?

А) вибір між використанням комп'ютера чи паперового носія;

Б) конфлікт між об'єктивними даними та політичними інтересами замовника;

В) необхідність вивчення іноземних мов для перекладу термінів;

Г) вибір кольорової гами для оформлення звіту.

2. Що означає принцип «цілісності» в професійній етиці аналітика?

А) здатність приховувати недоліки політики від громадськості;

Б) чесність, дотримання моральних принципів та непохитність у висновках;

В) використання лише тих даних, які подобаються керівництву;

Г) відсутність власної думки щодо будь-яких суспільних процесів.

3. Як називається ситуація, коли особистий інтерес аналітика може вплинути на об’єктивність його професійного висновку?

А) політичний консенсус;

Б) конфлікт інтересів;

В) адміністративна реформа;

Г) стратегічне планування.

4. Яку роль відіграють етичні кодекси в аналізі публічних політик?

А) вони є юридично обов’язковими законами з кримінальною відповідальністю;

Б) вони встановлюють стандарти поведінки та професійної відповідальності;

В) вони використовуються для цензурування критичних зауважень експертів;

Г) вони не мають жодного значення в практичній діяльності.

5. Який підхід до етики вимагає, щоб аналітик діяв в інтересах «загального блага» суспільства?

А) егоїстичний підхід;

Б) утилітарний підхід;

В) вузькокорпоративний підхід;

Г) ідеологічний радикалізм.

6. Що має зробити аналітик, якщо результати дослідження суперечать політичним обіцянкам керівника?

А) змінити дані так, щоб вони підтверджували обіцянки;

Б) представити об’єктивні результати, незважаючи на політичний тиск;

В) звільнитися без пояснення причин і знищити всі звіти;

Г) ігнорувати результати та написати звіт на основі припущень.

7. Чому прозорість (transparency) є важливою етичною вимогою в аналізі політики?

А) вона дозволяє будь-кому перевірити дані та обґрунтованість

висновків;

Б) вона робить аналітичний процес дорожчим для бюджету;

В) вона потрібна лише для виконання вимог міжнародних грантодавців;

Г) вона допомагає приховати реальні витрати на дослідження.

8. Як етика аналітика пов’язана із захистом прав людини?

А) аналіз політики не повинен враховувати права людини, лише економіку;

Б) аналітик має оцінювати вплив політики на права та свободи різних груп громадян;

В) права людини є предметом вивчення юристів, а не аналітиків політики;

Г) етика вимагає пріоритету прав державних органів над правами громадян.

9. Яка відповідальність лежить на аналітику за надання завідомо неправдивої інформації?

А) лише моральне засудження з боку колег;

Б) професійна деградація та втрата довіри (репутаційні ризики);

В) отримання премії за лояльність до керівництва;

Г) така дія вважається нормою в політичному аналізі.

10. Який принцип вимагає від аналітика поважати приватність та конфіденційність даних стейкхолдерів?

А) принцип публічності;

Б) принцип конфіденційності та нерозголошення;

В) принцип інкременталізму;

Г) принцип бюрократичної субординації.

Практичні задачі

Задача 1. Кейс «Раціональність проти виборів» (Розрив між знанням і владою)

Умова: ви аналітик у Міністерстві фінансів України. Ваші розрахунки (раціональний підхід) показують, що для стабілізації бюджету необхідно

скасувати частину галузевих пільг. Проте через три місяці – вибори, і профільний міністр (політичний актор) вимагає від вас підготувати звіт, який би обґрунтовував збільшення субсидій.

Завдання: сформулюйте аргументацію для міністра, яка б не спотворювала дані, але враховувала політичний контекст.

Питання: як аналітику зберегти професійну автономію, коли «політична доцільність» прямо суперечить «економічній раціональності»?

Задача 2. Дилема «Ефективність vs Справедливість» (Роль цінностей)

Умова: розглядається реформа мережі лікарень.

Варіант А (раціонально-економічний): закрити 5 малокомплектних лікарень у віддалених селах, щоб зосередити ресурси в одному сучасному діагностичному центрі в місті.

Варіант Б (етично-соціальний): залишити лікарні, попри їхню збитковість, щоб забезпечити базове право на медичну допомогу для літніх людей, які не можуть дістатися міста.

Завдання: проаналізуйте обидва варіанти через призму утилітаризму (найбільше благо для найбільшої кількості) та деонтології (непорушність прав кожної людини).

Висновок: яку цінність ви поставите в пріоритет і як поясните цей вибір стейкхолдерам?

Задача 3. Рольова гра «Аналітик та Політик: межі компромісу»

Умова: аналітична група підготувала звіт про низьку ефективність будівництва нової дамби. Голова комітету вимагає «приховати» розділ про екологічні ризики, щоб не втратити інвестиції.

Завдання: змоделюйте розмову між аналітиком та політиком.

Вправа: напишіть коротку заяву-відмову або запропонуйте формат «компромісного звіту», який би вказав на ризики як на «виклики, що потребують додаткового фінансування».

Аналіз: де проходить межа між «гнучкістю аналітика» та «інтелектуальною корупцією»?

Задача 4. Етична відповідальність: кейс «Алгоритмічна упередженість»

Умова: ви розробляєте алгоритм автоматичного розподілу соціальної допомоги. Виявляється, що через особливості вхідних даних система частіше відмовляє представникам певних меншин.

Завдання: використовуючи принципи етичної відповідальності, запропонуйте план дій:

- визнати помилку публічно чи виправити її тихо?
- як забезпечити принцип прозорості алгоритму?

Питання: чи несе аналітик персональну відповідальність за шкоду, заподіяну технічно бездоганним, але соціально несправедливим інструментом?

Задача 5. Аналіз ціннісних конфліктів у публічному просторі

Умова: проблема – «Обов'язкова вакцинація працівників певних професій».

Завдання: складіть таблицю ціннісних конфліктів, які супроводжують цю політику:

- цінність 1: свобода вибору та тілесна недоторканність;
- цінність 2: публічна безпека та збереження системи охорони здоров'я.

Завдання: запропонуйте варіант політики «м'якого впливу», який би дозволив уникнути прямого етичного конфлікту, але досягнув мети.

2.3. Управління ризиками в публічній політиці

Вступ.

2.3.1. Концептуалізація та види ризиків у публічний політиці.

2.3.2. Класифікація потенційних загроз для політики.

2.3.3. Методи оцінки та управління ризиками.

2.3.4. Передбачення ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації або повного уникнення.

Висновки.

Мета: формування системних знань про природу ризиків у публічній сфері та опанування методологічного інструментарію ідентифікації, оцінювання та нівелювання загроз для забезпечення стабільності та результативності державних стратегій в умовах високої невизначеності.

Завдання: розкрити сутність поняття «ризик» у контексті публічного управління, дослідивши джерела його виникнення та специфіку прояву в різних секторах публічної політики; здійснити комплексну класифікацію потенційних ризиків (політичних, економічних, соціальних, репутаційних та операційних), що можуть перешкоджати реалізації управлінських цілей; вивчити якісні та кількісні методи оцінювання ймовірності виникнення ризиків та масштабу їхнього впливу, зокрема методику побудови карти ризиків; розробити алгоритми передбачення кризових ситуацій та сформувати навички проектування стратегій реагування (ухилення, пом’якшення, передача або прийняття ризику).

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі через призму їхньої стійкості до зовнішніх та внутрішніх шоків, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси за допомогою механізмів ризик-менеджменту та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень у кризових ситуаціях.

Вступ

Сучасне публічне управління функціонує в умовах хронічної невизначеності та прискорених кризових явищ, що значно ускладнює процес формування та реалізації ефективної політики. Традиційні, лінійно-детерміновані моделі державного управління виявляються неспроможними адекватно реагувати на непередбачувані шоки (наприклад, економічні кризи, пандемії, збройні конфлікти, технологічні збої тощо) та внутрішню структурну складність реформ, що створює об'єктивну проблему недостатньої стійкості та низької прогнозованості результатів публічної політики.

Основний дисбаланс полягає у розриві між теоретичною необхідністю інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінський цикл та фактичною домінуючою реактивною практикою органів державної влади, які часто реагують на кризи після їх настання, а не керують ризиками проактивно. Несистемне управління ризиками призводить до значних фінансових втрат, зокрема через неефективний розподіл ресурсів або збій великих проєктів, втрати легітимності, наприклад, унаслідок провалу ключових реформ і негативної реакції громадськості, та зростання політичних конфліктів, зокрема через опір стейкхолдерів, чиї інтереси не були завчасно враховані як ризик.

Отже, актуальність дослідження теми управління ризиками в публічній політиці зумовлена необхідністю науково обґрунтувати та розробити адаптивний методологічний інструментарій управління ризиками, який дозволить органам публічної влади не просто ідентифікувати, а й комплексно мінімізувати вплив загроз різної природи (зокрема, політичних, фінансових, соціальних, технологічних) на всіх етапах життєвого циклу політики. Вказана необхідність вимагає переходу від інтуїтивного реагування до інституціоналізованої, прозорої та багатовимірної системи ризик-менеджменту в публічній сфері, здатної забезпечити стійке досягнення стратегічних цілей держави навіть в умовах високої турбулентності.

2.3.1. Концептуалізація та види ризиків у публічний політиці

Концептуалізація ризику в контексті публічної політики виходить із розуміння ризику як імовірнісної події, що у разі настання чинить негативний вплив на здатність органів публічного управління досягати встановлених політичних цілей, завдань та очікуваних соціально-економічних результатів. Ризик, на відміну від абсолютної невизначеності, є керованою категорією, оскільки його ймовірність та потенційний вплив можуть бути ідентифіковані, оцінені та мінімізовані за допомогою проактивних управлінських заходів. Основне завдання полягає в переведенні процесу формування та реалізації політики з площини реактивного реагування на кризи до площини проактивного передбачення і вбудовування механізмів стійкості на етапі дизайну політики. З огляду на це, ризики класифікуються відповідно до їхнього джерела та характеру впливу.

Первинна **класифікація ризиків у публічній політиці** зазвичай **охоплює чотири основні категорії, які відображають різні аспекти управлінської діяльності та політичного процесу.** До них належать ***стратегічні ризики***, які пов’язані з хибністю або невідповідністю обраного політичного курсу загальнодержавним пріоритетам чи реаліям *(наприклад, неправильне визначення цільової групи реформи або вибір неоптимального інструменту впливу).* Наступною категорією є ***операційні ризики***, що виникають безпосередньо в процесі імплементації політики та пов’язані з внутрішньою ефективністю управлінського апарату. Неналежна координація між відомствами, помилки у процедурах, недостатня кваліфікація персоналу чи несправність інформаційних систем, що прямо впливає на якість надання публічних послуг. Третя категорія – ***репутаційні ризики***, які стосуються загрози суспільній довірі та легітимності органів влади чи самої політики, часто спричинені публічними скандалами, корупцією або неефективною комунікацією, що призводить до негативної реакції громадськості та підриває підтримку реформ. Четверта категорія, ***комплаєнс-ризики (правові)***, охоплює загрози, пов’язані з недотриманням національного законодавства, міжнародно-правових зобов’язань або судових

рішень у процесі реалізації політики, що може призвести до її призупинення чи скасування через правові колізії.

Більш **деталізована класифікація виділяє зовнішні та внутрішні джерела загроз**. ***До зовнішніх***, які є найбільш непередбачуваними та вагомими, відносять *політичні ризики*, де ключовою загрозою є опір стейкхолдерів. Даний опір може проявлятися як у формі лобіювання, так і в політичному саботажі чи зміні владної кон'юнктури, що ставить під загрозу стабільність та безперервність політики. *Фінансові ризики* виникають через зовнішні економічні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів, або внутрішні проблеми, такі як недостатнє або нестабільне фінансування та непередбачене зростання вартості реалізації проєкту, що є типовим для великих інфраструктурних або соціальних програм. *Соціальні ризики* є похідними від реакції суспільства і включають негативну реакцію громадськості, соціальну напругу, регіональний спротив чи масові протести, які змушують владу відмовлятися від початкових рішень.

Таким чином, ефективна концептуалізація ризиків вимагає багатовимірного підходу, який не лише ідентифікує тип загрози, а й оцінює її потенційну здатність дестабілізувати функціонування публічної політики, що є необхідною передумовою для розробки адекватних стратегій мінімізації.

2.3.2. Класифікація потенційних загроз для політики

Класифікація потенційних загроз є необхідною умовою для розробки цільових та ефективних стратегій мінімізації ризиків у публічній політиці, оскільки джерело походження загрози визначає оптимальний інструментарій управління. Дані загрози, що виступають як джерела ризиків, поділяються на основні групи залежно від сфери їхнього впливу на життєвий цикл політики (табл. 2.3).

Політичні загрози є одними з найбільш важливих, оскільки вони безпосередньо стосуються розподілу та використання влади. Головною формою тут є *опір стейкхолдерів*, який виникає, коли політика суперечить інтересам

впливових груп (політичні партії, лобісти, великий бізнес чи навіть окремі гілки влади). Такий опір може набувати форми *законодавчого саботажу* (блокування прийняття необхідних нормативних актів), *адміністративної обструкції* (затягування чи спотворення реалізації на рівні виконавчих органів) або *маніпулятивного використання медіа-ресурсів* для формування негативного політичного клімату. Крім того, непередбачувані зміни політичної кон'юнктури (наприклад, дострокові вибори, зміна уряду чи коаліції) можуть призвести до повної скасування або суттєвого реверсу щойно запровадженої політики, що є значним ризиком для її стійкості та довгострокового ефекту.

Таблиця 2.3

Загрози для політики класифікуються за їхнім джерелом та сферою впливу

Категорія ризику	*Джерело/загроза*	*Приклади наслідків для політики*
Політичні	Опір стейкхолдерів та зміна політичної кон'юнктури	Саботаж реформи урядовцями, блокування закону в парламенті, зміна влади, що веде до скасування попередніх рішень
Фінансові	Недостатнє або нестабільне фінансування, непередбачене зростання вартості	Зупинка проекту через брак коштів, неможливість залучити інвестиції, інфляційні втрати
Соціальні	Негативна реакція громадськості, культурний чи регіональний спротив	Масові протести, які змушують скасувати рішення (наприклад, підвищення тарифів), втрата суспільної підтримки, соціальна напруга
Правові/ законодавчі	Суперечність норм, помилки в нормативно-правових актах, судові позови	Визнання політики неконституційною, тривалі судові процеси, що блокують реалізацію
Технологічні	Неспроможність нових технологій, кібератаки, збої IT-систем	Крах системи електронного врядування, витік чутливих даних

Джерело: сформовано авторами

Фінансові загрози зосереджені на економічній спроможності реалізації політики. Основною загрозою є недостатнє або нестабільне фінансування, коли

початкові бюджетні асигнування виявляються неповними або залежними від зовнішніх, не гарантованих джерел. До цього додаються *макроекономічні ризики*, такі як висока інфляція або непередбачене зростання цін на ресурси (матеріали, енергія), що призводить до значного перевитрати коштів та неможливості завершити проєкт у межах затвердженого бюджету. *Ризики, пов'язані з управлінням коштами*, включають низьку якість фінансового планування, корупційні схеми у сфері державних закупівель та нецільове використання бюджетних ресурсів, що підриває не лише ефективність, а й легітимність політики.

Соціальні загрози виникають на перетині політики та суспільного сприйняття. Основною проблемою є *негативна реакція громадськості*, яка може бути спровокована як об'єктивними негативними наслідками (наприклад, зростання соціальної нерівності або погіршення умов життя окремих груп), так і суб'єктивним нерозумінням цілей політики через неефективну комунікацію. Соціальні загрози можуть маніфестуватися у формі масових протестів, громадянської непокори, чи зниженням довіри до державних інституцій. Особливого значення набуває *ризик нерівності впливу*, коли політика, спрямована на суспільне благо, непропорційно обтяжує певні регіональні чи демографічні групи, викликаючи їхній спротив та соціальну напругу, що може блокувати подальше впровадження.

Крім того, слід виділити правові та технологічні загрози. ***Правові загрози*** охоплюють ризик судових оскаржень та визнання нормативно-правових актів недійсними через процедурні чи змістовні помилки, що призводить до примусового припинення реалізації політики. ***Технологічні загрози*** стають дедалі актуальнішими в епоху е-врядування і включають кібератаки, збої в роботі важливих інформаційних систем, або вибір застарілих/несумісних технологічних рішень, які унеможливлюють надання якісних публічних послуг.

Таким чином, комплексна класифікація загроз дозволяє перейти від загального поняття ризику до ідентифікації його конкретних чинників для розробки адресної управлінської інтервенції.

2.3.3. Методи оцінки та управління ризиками

Управління ризиками є циклічним та ітеративним процесом, який охоплює послідовні етапи оцінки, аналізу та контролю, що вимагає застосування специфічного методологічного інструментарію. Методи оцінки та управління ризиками забезпечують перехід від інтуїтивного реагування до систематичного, проактивного управління потенційними загрозами для стійкості публічної політики.

Оцінка ризику є фундаментальним етапом, що дозволяє кількісно або якісно визначити його величину (магнітуду), яка є функцією двох ключових параметрів: ймовірності настання та впливу на цілі політики.

Для початкової ідентифікації та пріоритезації ризиків застосовуються **якісні методи**, серед яких найбільш поширеним методом є ***матриця ризиків***. Ризики класифікуються шляхом суб'єктивного експертного оцінювання або колективного обговорення (наприклад, ***метод Дельфі***). На основі оцінок створюється ***матриця «Ймовірність-Вплив»***, де ризики розподіляються за зонами: від низьких (прийнятних) до високих (важливих, що потребують негайного втручання). Якісний підхід дозволяє швидко визначити стратегічно значущі ризики (високий вплив, незалежно від ймовірності) і сформувати пріоритети для детальнішого аналізу.

На відміну від якісних методів, **кількісний інструментарій** використовується для ризиків, які піддаються вимірюванню числовими показниками, зокрема, фінансові або часові ризики. До таких сметодів належать:

– ***аналіз чутливості*** – дозволяє визначити, як зміна однієї ключової змінної (наприклад, ціни на ресурси або курсу валюти) впливає на загальну економічну ефективність чи вартість проєкту публічної політики;

– ***імовірнісний аналіз*** – застосовується для моделювання тисяч або мільйонів можливих сценаріїв, враховуючи діапазони ймовірності різних змінних. Це дозволяє отримати розподіл ймовірності кінцевого результату проєкту (наприклад, імовірність перевищення бюджету на 10 %);

– ***аналіз першопричин*** – хоча він частково використовується для ідентифікації, його основна функція в оцінці полягає у визначенні системних недоліків в управлінні, що спричинили виникнення ризику. Цей метод критично важливий для запобігання повторенню операційних ризиків у майбутньому.

2.3.4. Передбачення ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації або повного уникнення

Проактивне передбачення ризиків є важливим елементом ***ризик-орієнтованого публічного управління***, що забезпечує необхідний перехід від реактивного управління кризами до формування стійкої та адаптивної публічної політики. Дана діяльність полягає в систематичній ідентифікації потенційних загроз до їхньої матеріалізації та оцінці їхньої потенційної траєкторії розвитку, що вимагає застосування комплексного методологічного інструментарію.

Ефективне передбачення ґрунтується на поєднанні аналітичних та інтерактивних методів, серед яких фундаментальне значення має ***сценарне планування***. Метод сценарного планування не передбачає визначення єдиного майбутнього, а полягає у розробці декількох правдоподібних, але контрастних майбутніх сценаріїв (наприклад, оптимістичний економічний розвиток, стагнація, кризовий розвиток), в умовах яких буде реалізовуватись політика. Метою є оцінка стійкості та ефективності поточної політики в різноманітних умовах, що дозволяє завчасно виявити так звані «сліпі зони» (ризики, які виникають лише за певного сценарію) та сформувати механізми адаптації.

В той же час, до сценарного моделювання, важливим є ***залучення стейкхолдерів*** та ***експертне опитування*** (метод Дельфі). Оскільки значна частина ризиків (політичні, соціальні) має суб’єктивний чи міжінституційний характер, важливо використовувати експертне знання та розуміння конфлікту інтересів як вагоме джерело інформації про приховані загрози. Систематичні консультації з ключовими зацікавленими сторонами (опозиційні політичні

сили, бізнес-асоціації, громадські організації) дають можливість не лише ідентифікувати джерела потенційного опору та саботажу, але й оцінити ймовірність негативної реакції громадськості ще на стадії ідеї, що дозволяє корегувати дизайн політики.

Також у сфері передбачення використовуються ***форсайт-дослідження*** та ***індекси раннього попередження*** – довгострокові методи, які застосовують трендовий аналіз (наприклад, демографічних змін, технологічного прогресу) та створення індикаторів раннього попередження для прогнозування структурних ризиків. Зазначені індекси, як правило, ґрунтуються на ключових економічних, соціальних чи політичних показниках, вихід за межі яких сигналізує про необхідність негайного управлінського втручання. Після якісної та кількісної оцінки ризиків, отриманої за допомогою цих інструментів, відбувається перехід до розробки конкретних стратегій реагування, орієнтованих на чотири ключові дії, відомі як модель TARA.

Після оцінки та пріоритезації ризиків, розробляються **стратегії**, спрямовані на зміну їхнього статусу (зменшення ймовірності, впливу або передача відповідальності). Ці стратегії традиційно групуються за **моделлю *TARA*** (Transfer, Avoid, Reduce, Accept), детальний опис якої навдено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні стратегії управління ризиками (модель TARA)

Стратегія	*Опис та механізм*
Уникнення (Avoidance)	Усунення ризику шляхом відмови від діяльності або зміни плану/цілі політики. Застосовується до ризиків із катастрофічним впливом
Зменшення (Reduction)	Зниження ймовірності або впливу ризику. Це найпоширеніша стратегія
Передача (Transfer)	Перекладання фінансової відповідальності за ризик на третю сторону
Прийняття (Acceptance)	Визнання ризику та готовність впоратися з наслідками. Застосовується до низьких або контрольованих ризиків

Джерело: сформовано авторами

Уникнення застосовується до ризиків із катастрофічним потенційним впливом (наприклад, незворотні екологічні наслідки). Вона передбачає зміну цілей політики, її масштабу або методів реалізації з метою повного усунення джерела ризику (наприклад, відмова від використання певної технології або перенесення інфраструктурного об'єкта в іншу локацію).

Зменшення є найбільш поширеною проактивною стратегією, спрямованою на зниження ймовірності через посилення контролю, навчання персоналу, покращення процедур або впливу ризику через розробку планів непередбачених обставин. Наприклад, для мінімізації політичного ризику (опору стейкхолдерів) застосовують механізми раннього залучення та медіації.

Передача полягає у перекладанні фінансової відповідальності за наслідки ризику на третю сторону. Типовими прикладами є страхування державних активів або використання публічно-приватного партнерства, де приватний партнер бере на себе значні операційні та фінансові ризики.

Прийняття застосовується до ризиків із низькою ймовірністю та/або низьким впливом, або коли вартість мінімізації перевищує потенційну шкоду. Прийняття може бути активним (виділення резервного фонду на покриття можливих збитків) або пасивним (усвідомлення ризику без додаткових дій).

Ефективне управління ризиками вимагає інтеграції цих методів у безперервний цикл публічного управління. Розроблені стратегії фіксуються у реєстрі ризиків та підлягають постійному моніторингу. Важливим моментом є *регулярний перегляд оцінки ризиків*, оскільки їхня ймовірність та вплив можуть динамічно змінюватися під впливом зовнішніх чинників (наприклад, введення воєнного стану може трансформувати низький операційний ризик на критичний).

Таким чином, методологія управління ризиками забезпечує гнучкість та адаптивність публічної політики.

Висновки

Все вищезазначене дозволяє стверджувати, що управління ризиками в

публічній політиці є невід'ємним атрибутом сучасного ризик-орієнтованого публічного управління, що відображає необхідність забезпечення стійкості та ефективності державної діяльності в умовах зростаючої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Даний процес виходить за межі суто адміністративних процедур, набуваючи стратегічного та політичного значення, оскільки безпосередньо впливає на легітимність влади та довіру громадськості до здатності держави виконувати свої функції.

Концептуально, ризик розуміється як імовірнісна подія, що має потенціал негативного впливу на досягнення цілей політики, і класифікується за джерелами свого походження: політичні (опір стейкхолдерів, зміна кон'юнктури), фінансові (недостатнє фінансування, макроекономічні шоки), соціальні (негативна реакція громадськості) та операційні (процедурні помилки, нездатність до імплементації). Головним завданням є проактивне передбачення ризиків через застосування таких методів, як сценарне планування та експертне опитування, що дозволяє завчасно ідентифікувати загрози та оцінити їхню ймовірність і вплив за допомогою якісних (матриця ризиків) та кількісних методів (аналіз чутливості).

Фінальна фаза управління ризиками – це розробка стратегій реагування відповідно до моделі TARA. Найбільш радикальною стратегією є уникнення, що застосовується до катастрофічних ризиків і вимагає зміни дизайну політики. Найбільш поширеною є мінімізація, яка включає розробку планів непередбачених обставин та інституційні заходи для зниження ймовірності настання ризику. Передача ризику (наприклад, через страхування) та прийняття залишкових ризиків завершують цей управлінський цикл.

Таким чином, управління ризиками є інтегрованою, безперервною функцією, що вбудовується в усі етапи публічної політики, від її формування до оцінки, забезпечуючи її гнучкість, адаптивність та стійке досягнення стратегічних цілей.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає принципова відмінність ризику від абсолютної невизначеності у контексті публічної політики?

2. Яку функцію виконує проактивне передбачення ризиків у публічному управлінні, і чому воно важливіше за реактивне реагування?

3. Назвіть чотири основні категорії ризиків у первинній класифікації та наведіть короткий приклад кожного.

4. Яке джерело ризику є ключовим для стратегічних ризиків?

5. Які загрози відносяться до операційних ризиків, і на що вони безпосередньо впливають у процесі імплементації політики?

6. Чим спричинені репутаційні ризики, і який їхній основний наслідок для органів влади?

7. Дайте визначення комплаєнс-ризиків (правових).

8. Яка головна загроза для публічної політики відноситься до політичних ризиків серед зовнішніх загроз?

9. Чому фінансові ризики, спричинені зовнішніми факторами (інфляція, курси), вважаються найбільш непередбачуваними?

10. Якими формами може маніфестуватися соціальний ризик?

11. Яка мета деталізованої класифікації загроз?

12. Які два ключові параметри визначають величину (магнітуду) ризику в процесі його оцінки?

13. Який якісний метод є найбільш поширеним для початкової ідентифікації та пріоритезації ризиків?

14. Як на практиці використовується матриця «Ймовірність-Вплив» для прийняття управлінських рішень?

15. Яка мета застосування аналізу чутливості при кількісній оцінці ризиків?

16. У чому полягає суть імовірнісного аналізу, і який тип результату він дозволяє отримати?

17. Яка основна функція аналізу першопричин у контексті оцінки

ризику?

18. Назвіть чотири ключові стратегії управління ризиками, що утворюють модель TARA, та коротко опишіть дію кожної.

19. До яких ризиків застосовується стратегія уникнення, і які управлінські дії вона передбачає?

20. Наведіть приклад механізму реалізації стратегії передача у сфері публічної політики.

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Що таке ризик у контексті публічної політики?

А) будь-яка запланована подія, що обов'язково відбудеться в майбутньому;

Б) ймовірність настання події, яка може негативно вплинути на досягнення цілей політики;

В) виключно фінансові втрати державного бюджету під час кризи;

Г) навмисне перешкоджання діяльності уряду з боку опозиції.

2. Як називається процес систематичного виявлення та оцінки потенційних загроз для політики?

А) аналіз стейкхолдерів;

Б) ідентифікація ризиків;

В) моніторинг медіа-простору;

Г) інкрементальне планування.

3. Який метод використовується для визначення пріоритетності ризиків на основі їхньої ймовірності та сили впливу?

А) матриця ризиків;

Б) генеалогічне дерево;

В) анкетне опитування громадян;

Г) контент-аналіз преси.

4. Що передбачає стратегія «мінімізації (пом'якшення) ризику»?

А) повну відмову від реалізації політики через загрози;

Б) впровадження заходів, що зменшують ймовірність або наслідки негативної події;

В) ігнорування ризику до моменту його фактичного настання;

Г) передачу всієї відповідальності за ризики міжнародним організаціям.

5. До якої групи ризиків належить зміна політичного курсу після виборів або відставка уряду?

А) економічні ризики;

Б) технологічні ризики;

В) політичні ризики;

Г) екологічні ризики.

6. Яка стратегія управління ризиком застосовується, коли уряд страхує певні активи або передає виконання послуг приватному сектору?

А) прийняття ризику;

Б) уникнення ризику;

В) передача (трансфер) ризику;

Г) ігнорування ризику.

7. Який інструмент допомагає передбачити різні варіанти розвитку подій у майбутньому залежно від зовнішніх факторів?

А) бюджетна декларація;

Б) сценарне планування;

В) посадова інструкція;

Г) звіт про минулі періоди.

8. Що таке «залишкові ризики» в аналізі політики?

А) ризики, які вже відбулися та були ліквідовані;

Б) ризики, що залишаються після впровадження всіх заходів з їх мінімізації;

В) ризики, які не мають жодного впливу на результат;

Г) секретні плани опозиційних політичних партій.

9. Як називається стан, коли аналітик не має достатньо інформації про майбутнє для точного розрахунку ймовірностей?

А) впевненість;

Б) стабільність;

В) невизначеність;

Г) прозорість.

10. Чому постійний моніторинг є обов'язковим етапом управління ризиками?

А) щоб вчасно виявити появу нових ризиків або зміну статусу існуючих;

Б) щоб збільшити кількість звітів для контролюючих органів;

В) щоб обґрунтувати збільшення штату державних службовців;

Г) моніторинг не є обов'язковим, якщо план управління ризиками вже складено.

Практичні задачі

Задача 1. Типологія ризиків: «Політичний шок vs Адміністративний збій»

Умова: уряд впроваджує масштабну цифрову систему «Земельний кадастр онлайн».

Завдання: ідентифікуйте та класифікуйте по 2 ризики для кожної категорії:

- політичні ризики (наприклад, зміна лобістських груп у парламенті);
- технологічні ризики (наприклад, злами, втрата даних);
- соціальні ризики (наприклад, спротив дрібних фермерів через цифрову неписьменність);
- економічні ризики (наприклад, нестача бюджетного фінансування на підтримку серверів).

Питання: який з цих ризиків є «екзогенним» (зовнішнім), а який «ендогенним» (внутрішнім)?

Задача 2. Побудова Матриці ризиків

Умова: ви аналітик проекту з будівництва сміттєпереробного заводу за

кошти іноземних інвесторів.

Завдання: оцініть 5 потенційних загроз за двома шкалами (від 1 до 5): ймовірність та вплив.

- загроза А: протести місцевих мешканців;
- загроза Б: різке коливання курсу валют;
- загроза В: зміна екологічних стандартів ЄС.

Вправа: візуалізуйте результати у вигляді теплової карти.

Питання: які загрози потрапили у «червону зону» та потребують негайної розробки плану реагування?

Задача 3. Розробка стратегій реагування

Умова: ідентифіковано ризик: «Кваліфіковані кадри масово звільняються з державної служби через низьку заробітну плату під час реформи».

Завдання: сформулюйте 4 типи стратегій управління цим ризиком:

1) уникнення (як змінити дизайн політики, щоб не допустити звільнень?);
2) мінімізація (які заходи знизять ймовірність звільнень?);
3) передача (чи можна делегувати частину функцій аутсорсингу?);
4) прийняття (як діяти, якщо кадри все одно підуть?).

Задача 4. Сценарне планування: «Чорний лебідь» у публічній політиці

Умова: Україна розробляє політику «Енергетична незалежність регіону».

Завдання: методом мозкового штурму визначте один малоймовірний, але катастрофічний ризик («чорний лебідь»).

Вправа: розробіть План безперервності діяльності для цього сценарію.

Аналіз: чим відрізняється стратегія управління прогнозованим ризиком від підготовки до непередбачуваної кризи?

Задача 5. Кейс-стаді: Аналіз «провалу» через ігнорування ризиків

Умова: проаналізуйте будь-яку історичну або сучасну реформу в Україні чи світі, яка не досягла мети (наприклад, податкова реформа певного року або впровадження конкретної пільги).

Завдання: визначте, які саме загрози не були враховані на етапі розробки.

Питання: чи був цей провал результатом «неправильної оцінки» (аналітична помилка) чи «свідомого ігнорування ризиків» заради швидкого політичного рейтингу?

2.4. Публічна політика в Україні: основні напрями

Вступ.

2.4.1. Основні напрями публічної політики в Україні.

2.4.2. Аналіз конкретних прикладів політик в Україні.

2.4.3. Основні проблеми та виклики ефективності політик.

Висновки.

Мета: критичний аналіз галузевої структури та пріоритетів публічної політики України, дослідження механізмів реалізації державних стратегій у конкретних сферах суспільного життя та виявлення системних чинників, що впливають на їхню ефективність в умовах сучасних викликів.

Завдання: систематизувати ключові напрями публічної політики України (соціальна, економічна, безпекова, цифрова тощо), визначивши їхню відповідність стратегічним цілям розвитку держави; здійснити поглиблений аналіз конкретних державних програм та реформ, простежуючи шлях від нормативного закріплення до фактичної імплементації та отриманих результатів; ідентифікувати основні інституційні, фінансові та соціальні перешкоди, що обмежують дієвість публічних політик, а також проаналізувати виклики, зумовлені воєнним станом та процесами євроінтеграції.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі на прикладі вітчизняного досвіду, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси в українському контексті та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень, спрямованих на подолання кризових явищ.

Вступ

Українська держава перебуває на етапі системної трансформації, що характеризується одночасним проведенням структурних реформ, спрямованих на європейську інтеграцію, та протидією екзистенційним загрозам, пов'язаним із зовнішньою збройною агресією. Така подвійна криза створює значний дисбаланс між амбітними стратегічними цілями публічної політики (такими як успішна медична, освітня та пенсійна реформи) і реальною інституційною спроможністю держави забезпечити їхню ефективну, стійку та некорумповану імплементацію.

Проблема полягає у фрагментарності та нелінійності самого процесу формування та реалізації публічної політики, який часто піддається впливу політичної турбулентності, корупційних ризиків та низької суспільної довіри. Зокрема, у важливих соціальних сферах спостерігається розрив між законодавчо задекларованими компетентнісними моделями (наприклад, у освіті та медицині) та їхнім нерівномірним впровадженням на місцевому рівні, що посилюється хронічним браком фінансування та кадровим дефіцитом, особливо в умовах воєнного стану. Це призводить до зниження очікуваного соціального ефекту реформ та ризику їхнього реверсу.

Таким чином, актуалізується наукове завдання комплексного аналізу та верифікації основних напрямів публічної політики в Україні. Необхідно не лише оцінити відповідність цілей політики національним пріоритетам, а й виявити ключові інституційні та управлінські бар'єри (інституційна слабкість, неадекватні механізми управління ризиками, неефективна координація), що перешкоджають досягненню стійких позитивних результатів та забезпеченню належної якості публічних послуг.

2.4.1. Основні напрями публічної політики в Україні

Основні напрями публічної політики сучасної України детерміновані подвійною стратегічною ціллю: забезпеченням національної стійкості в умовах зовнішньої агресії та системною європейською інтеграцією. Українська

публічна політика є комплексною та охоплює кілька ключових сфер, які перебувають у стані постійних трансформаційних реформ.

Перша – **політика у сфері державного управління та інституційного розвитку**. Головним вектором тут є ***децентралізація влади***, метою якої є передача фінансових та управлінських повноважень від центральних органів до органів місцевого самоврядування. Дана політика спрямована на підвищення ефективності публічних послуг, наближення їх до громадян та посилення місцевої демократії. Одночасно здійснюється ***реформа державної служби***, яка передбачає деполітизацію, професіоналізацію та впровадження компетентнісного підходу, а також розвиток електронного урядування, зокрема через цифровізацію адміністративних послуг (зокрема, проєкт «Дія»), що має на меті зниження корупційних ризиків та підвищення прозорості.

Друга – **соціально-гуманітарна політика** – напрям, що зосереджений на реформуванні ключових соціальних інститутів, забезпеченні соціального захисту та розвитку людського капіталу. ***Медична реформа*** є яскравим прикладом, оскільки вона передбачає перехід від утримання інфраструктури до принципу «гроші йдуть за пацієнтом» через Національну службу здоров'я України та запровадження програми медичних гарантій. ***Освітня політика*** орієнтована на імплементацію концепції «Нова українська школа» (НУШ), що є переходом до компетентнісної моделі навчання, яке фокусується на розвитку критичного мислення та життєвих навичок. ***У сфері пенсійного забезпечення*** політика спрямована на підвищення стійкості солідарної системи шляхом підвищення вимог до страхового стажу та розробку механізмів запровадження накопичувального рівня.

Третя – **економічна та фінансова політика**. Її стратегічним завданням є створення сприятливого середовища для економічного зростання та інтеграції у внутрішній ринок ЄС, що включає ***політику дерегуляції*** та ***підтримки підприємництва***, завершення ключових структурних реформ, зокрема ***земельної реформи***, що передбачає запровадження прозорого ринку сільськогосподарських земель. У ***фінансовій сфері*** політика спрямована на

податкову реформу, підвищення ефективності державного бюджетного процесу та забезпечення макрофінансової стабільності, що є критичним для залучення міжнародних інвестицій та фінансової допомоги.

Четверта – **політика у сфері безпеки, оборони та євроатлантичної інтеграції**. Після повномасштабного вторгнення цей напрям набув статусу абсолютного пріоритету. Публічна політика включає ***реформу сектору безпеки та оборони*** відповідно до стандартів НАТО, що є необхідною умовою для євроатлантичної інтеграції. Важливим елементом є ***політика кібербезпеки*** та ***стратегії відновлення***, яка потребує розробки нових управлінських механізмів для координації міжнародної допомоги та пріоритезації відбудови критичної інфраструктури. Також формується нова ветеранська політика, спрямована на соціальну реінтеграцію та медичну реабілітацію військовослужбовців.

Отже, основні напрями публічної політики України є взаємопов'язаними та підпорядковані логіці європейського вибору та зміцнення державності. Успіх цих політик залежить від здатності державного апарату подолати внутрішні виклики (корупція, інституційна слабкість) та адаптуватися до екстремальних зовнішніх загроз.

2.4.2. Аналіз конкретних прикладів політик в Україні

Аналіз конкретних прикладів публічних політик в Україні забезпечує верифікацію теоретичних моделей управління на практиці, дозволяючи виявити інституційні бар'єри та оцінити ефективність застосованих інструментів. Для цього розглянемо три ключові реформи, що слугують маркерами трансформації соціально-гуманітарної сфери: медична та освітня реформа, а також реформа пенсійного забезпечення.

Медична реформа є прикладом фундаментальної зміни парадигми фінансування та надання послуг. Її сутність полягає у переході від архаїчної моделі утримання інфраструктури (державне забезпечення «ліжко-місць») до контрактування послуг за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Головним інструментом для реалізації цього принципу стало створення Національної

служби здоров’я України як єдиного стратегічного замовника медичних послуг, що адмініструє Програму медичних гарантій. Важливою інституційною зміною виступила автономізація закладів охорони здоров’я (перетворення їх на комунальні некомерційні підприємства), що надало їм фінансову та управлінську свободу, але водночас поклало безпосередню відповідальність за ефективність.

Головні виклики та ризики цієї політики пов’язані з недостатньою адекватністю тарифів Національної служби здоров’я України для складних високоспеціалізованих послуг, що створює хронічний фінансовий дефіцит у госпітальному секторі та загрожує стійкості закладів. Додатковим операційним ризиком є нерівномірність кадрового забезпечення між великими містами та сільською місцевістю, що ускладнює рівний доступ до якісної вторинної допомоги, а також інституційна слабкість окремих органів місцевого самоврядування, які не змогли ефективно завершити процес автономізації.

Освітня реформа є класичним прикладом політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу. Її стратегічна мета полягає у переході від знаннєвої до компетентнісної моделі навчання, зосередженої на формуванні у здобувачів освіти навичок, необхідних для життя в XXI столітті (критичне мислення, фінансова грамотність, співпраця). Основними методологічними інструментами є впровадження нового державного стандарту, кардинальна зміна навчальних планів та масштабне підвищення кваліфікації педагогічного персоналу.

Проблеми реалізації НУШ обумовлені насамперед фінансовою залежністю реформи від місцевих бюджетів, що спричиняє нерівномірність матеріально-технічного забезпечення (оснащення та простір) між регіонами та посилює соціальну нерівність у доступі до якісної освіти. Існує також ризик інерційності педагогічної спільноти та її опір зміні традиційних методик викладання, що може нівелювати закладені в стандарті компетентності. В умовах воєнного стану виклики посилюються руйнуванням освітньої інфраструктури, вимушеним дистанційним форматом навчання та значними

освітніми втратами учнів.

Політика пенсійного забезпечення є прикладом високоризикованої та соціально-чутливої політики, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості пенсійного фонду в умовах демографічного старіння населення. Ключовий інструмент управління дефіцитом – це періодичне підвищення вимог до страхового стажу та здійснення автоматичної індексації пенсій. Стратегічним, але нереалізованим, напрямом залишається запровадження другого (накопичувального) рівня системи, що є надзвичайно важливим для довгострокової стійкості.

Фундаментальною проблемою залишається хронічний дефіцит Пенсійного фонду України, спричинений низьким співвідношенням платників Єдиного соціального внеску (ЄСВ) до кількості пенсіонерів та значною часткою тіньової економіки. Політичний ризик постійно гальмує рішучі кроки із запровадження накопичувального рівня через страх перед соціальними наслідками та низьку суспільну довіру до національних фінансових інститутів. Неспроможність забезпечити гідний рівень пенсій призводить до зростання соціальної напруги та посилення вимог щодо перегляду соціальної політики.

Комплексний аналіз цих кейсів демонструє, що успіх публічних політик в Україні залежить не стільки від якості теоретично розроблених стратегій, скільки від здатності системи публічного управління подолати інституційну слабкість, забезпечити антикорупційну стійкість та ефективну горизонтальну і вертикальну координацію між центральним, регіональним та місцевим рівнями влади.

2.4.3. Основні проблеми та виклики ефективності політик

Ефективність публічної політики в Україні стикається із комплексом системних проблем, які мають інституційну, політичну та соціокультурну природу. Ці виклики перешкоджають стійкій реалізації стратегічних реформ і часто призводять до спотворення або реверсу задекларованих цілей.

Основним внутрішнім чинником, що підриває ефективність політик, є

інституційна слабкість та ***фрагментарність державного апарату***. Вона проявляється у недостатній адміністративній спроможності органів виконавчої влади, особливо на середній та місцевій ланках, що унеможливлює якісну імплементацію складних реформ, розроблених на центральному рівні. Це посилюється частими кадровими змінами та дефіцитом професійних управлінців, які б володіли необхідними навичками аналізу політики та оцінки впливу. Відсутність стійкого професійного ядра призводить до саботажу або неадекватного виконання рішень, а також до порушення принципу безперервності політики.

Другою, найбільш деструктивною загрозою є ***хронічний рівень корупції***, який виступає як ключовий політичний ризик. Корупція не лише спричиняє фінансові втрати та неефективне використання бюджетних ресурсів, але й спотворює сам дизайн політики. Це відбувається шляхом лобіювання нормативних актів на користь вузьких інтересів, що створює системний конфлікт інтересів та підриває принцип суспільного блага. Наявність корупційних схем унеможливлює прозору конкуренцію та справедливий розподіл ресурсів, знижуючи довіру до реформ.

Третім значним викликом є ***низька суспільна довіра до державних інституцій***, що провокує політичну турбулентність. Низький рівень довіри робить будь-яке управлінське рішення високо політизованим і схильним до соціального опору, що може призвести до масових протестів і, як наслідок, до відкату реформ. Політична нестабільність та часта зміна урядів не дають стратегічним політикам, таким як пенсійна чи медична реформа, достатнього часу для інституціоналізації та закріплення результатів, що створює постійний ризик їхнього реверсу.

Крім того, **зовнішній чинник** – ***збройна агресія*** та ***воєнний стан*** – став екзистенційним викликом, який радикально переформатував усі пріоритети. Війна спричинила переорієнтацію фінансових та людських ресурсів на сектор безпеки, що призвело до дефіциту фінансування соціально-гуманітарних політик. Вона також створила потребу у розробці абсолютно нових політик

(ветеранська політика, відбудова, підтримка ВПО), які мають бути реалізовані в умовах обмежених можливостей, логістичних перешкод та постійної безпекової загрози.

Успіх українських публічних політик у довгостроковій перспективі залежить від здатності держави системно зміцнювати інституційну стійкість, посилювати антикорупційні механізми та забезпечувати широку суспільну підтримку реформ.

Висновки

Отже, публічна політика в Україні на сучасному етапі являє собою складну динамічну систему, що функціонує під впливом двох домінуючих векторів: необхідності системної європейської інтеграції та екзистенційного виклику, пов’язаного з повномасштабною зовнішньою агресією.

Основні напрями політики – у сфері державного управління (децентралізація, е-урядування), соціально-гуманітарній сфері (медична, освітня реформи) та секторі безпеки – мають спільну мету: зміцнення інституційної стійкості держави та підвищення якості життя громадян відповідно до європейських стандартів.

Аналіз конкретних прикладів (НУШ, медична реформа, пенсійне забезпечення) демонструє принципову зміну парадигм (наприклад, перехід до компетентнісної моделі в освіті та контрактування послуг у медицині), що свідчить про глибокі трансформаційні процеси.

Проте, ефективність цих стратегічних політик значною мірою підривається комплексом системних викликів, серед яких домінують інституційна слабкість державного апарату, що виявляється у нерівномірній імплементаційній спроможності на місцевому рівні та дефіциті кваліфікованих кадрів. Суттєвою перешкодою залишається хронічний рівень корупції, який спотворює процес прийняття рішень та призводить до нецільового використання ресурсів, що, у свою чергу, поглиблює низьку суспільну довіру та спричиняє політичну турбулентність. Вплив воєнного стану діє як каталітичний

чинник, який не лише переорієнтував фінансові ресурси на оборону, але й створив нові, безпрецедентні виклики (відбудова, ветеранська політика), що вимагають оперативного розроблення адаптивних, але стійких управлінських механізмів.

Таким чином, головний висновок полягає в тому, що успіх публічної політики в Україні залежить від здатності держави перейти від фрагментарного реформування до комплексного інституційного зміцнення, де ризик-менеджмент, антикорупційні заходи та забезпечення прозорості стануть невід'ємною частиною управлінського циклу. Це дозволить мінімізувати вплив внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечуючи стійке досягнення стратегічних цілей в умовах високої турбулентності та кризового управління.

Запитання для самоперевірки

1. Які дві ключові стратегічні цілі детермінують основні напрями публічної політики сучасної України?
2. Яка головна мета політики децентралізації влади, і які повноваження вона передбачає передати на місцевий рівень?
3. Які три основні вектори охоплює реформа державної служби?
4. Яким чином розвиток електронного урядування (на прикладі проєкту «Дія») сприяє зниженню корупційних ризиків?
5. Яка ключова структурна реформа належить до економічної політики та має на меті створення прозорого ринку?
6. Назвіть принцип фінансування, на який перейшла медична реформа, та вкажіть головний інструмент його реалізації.
7. У чому полягала суттєва інституційна зміна для закладів охорони здоров'я в рамках медичної реформи?
8. Який головний фінансовий ризик виникає у госпітальному секторі через тарифи Національної служби здоров'я України?
9. Яка стратегічна мета освітньої реформи «Нової української школи», і на яку модель навчання вона орієнтована?

10. Який основний виклик спричиняє нерівномірність матеріально-технічного забезпечення «Нової української школи» між регіонами?

11. Який стратегічний, але нереалізований напрям пенсійної реформи є важливим для довгострокової стійкості системи?

12. Які два головні чинники спричиняють хронічний дефіцит Пенсійного фонду України?

13. Які три види природи мають системні проблеми, що підривають ефективність публічних політик в Україні?

14. У чому проявляється інституційна слабкість державного апарату на місцевій ланці?

15. Яким чином корупція спотворює не лише використання ресурсів, а й сам дизайн політики?

16. Який політичний наслідок має низька суспільна довіра до державних інституцій?

17. Як політична нестабільність (зокрема, часта зміна урядів) впливає на стратегічні політики?

18. Який екзистенційний виклик радикально переформатував усі пріоритети публічної політики?

19. До якої нової категорії політик призвела збройна агресія?

20. Від чого залежить довгостроковий успіх українських публічних політик?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Який документ є ключовим орієнтиром для формування стратегічних напрямів публічної політики України в контексті міжнародної інтеграції?

А) Статут Організації Об’єднаних Націй;

Б) Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом;

В) Будапештський меморандум;

Г) положення про внутрішній розпорядок Кабінету Міністрів України.

2. Який напрям публічної політики України є пріоритетним у зв’язку з

необхідністю забезпечення територіальної цілісності та суверенітету?

А) політика у сфері культури та спорту;

Б) безпекова та оборонна політика;

В) політика регулювання ринку віртуальних активів;

Г) туризм та рекреація.

3. Як називається реформа, що змінила систему управління на місцях, надавши громадам більше ресурсів та повноважень?

А) реформа монетизації пільг;

Б) децентралізація влади;

В) приватизація державного майна;

Г) індустріалізація регіонів.

4. Який орган виконавчої влади забезпечує реалізацію антикорупційної політики в Україні?

А) Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК);

Б) Міністерство цифрової трансформації України;

В) Державна служба статистики України;

Г) Національна академія наук України.

5. Пріоритетом якого напряму публічної політики України є перехід на цифрові державні послуги (концепція «держава у смартфоні»)?

А) соціальна політика;

Б) екологічна політика;

В) цифрова трансформація (цифровізація);

Г) аграрна політика.

6. Що є головною метою соціальної політики України в умовах воєнного стану?

А) підтримка внутрішньо переміщених осіб та ветеранів;

Б) повна відмова від виплати пенсій заради економії;

В) закриття всіх закладів соціального забезпечення;

Г) стимулювання виключно розважальної сфери.

7. Який напрям публічної політики України фокусується на відновленні

зруйнованої інфраструктури та житла?

А) політика у сфері зовнішніх зносин;

Б) політика відновлення та реконструкції;

В) антимонопольна політика;

Г) політика релігійних відносин.

8. Як називається стратегія, що визначає екологічні пріоритети України та прагнення до кліматичної нейтральності?

А) стратегія «Економічний прорив»;

Б) «Зелений курс» та екологічна стратегія;

В) план загальної мобілізації;

Г) програма «Доступне житло».

9. Яка складова гуманітарної політики України спрямована на захист та популяризацію державної мови?

А) податкова політика;

Б) мовна політика;

В) митна політика;

Г) транспортна політика.

10. Який інструмент використовується для координації різних напрямів державної політики на середньостроковий період?

А) щоденна газета;

Б) Програма діяльності Кабінету Міністрів України та плани пріоритетних дій уряду;

В) список телефонних звернень громадян;

Г) протокол засідання технічного комітету.

Практичні задачі

Задача 1. Пріоритезація напрямів у системі «Recovery & Reconstruction» («Відновлення та Відбудова»)

Умова: уряд України розробляє План відновлення. Серед основних напрямів: оборонна політика; соціальний захист ветеранів; цифровізація;

екологічне відновлення; євроінтеграція.

Завдання: використовуючи метод порівняльного аналізу, обґрунтуйте ієрархію цих напрямів на короткострокову (1 рік) та середньострокову (5 років) перспективи.

Питання: який з напрямів є «наскрізним» (таким, що впливає на всі інші)? Аргументуйте свою думку.

Задача 2. Кейс-стаді: аналіз успішності політики цифровізації

Умова: проаналізуйте політику впровадження екосистеми «Дія» як приклад успішної публічної політики.

Завдання: визначте 3 ключові чинники, які забезпечили її ефективність:

1) політична воля;
2) запит суспільства;
3) технологічна готовність інфраструктури.

Аналіз: які «вузькі місця» (проблеми безпеки даних або цифрової нерівності) залишаються актуальними для цієї політики?

Задача 3. Діагностика інституційних бар'єрів (аналіз проблем)

Умова: Політика – «Повернення людського капіталу (мігрантів) в Україну». Попри наявність стратегій, реальний прогрес є повільним.

Завдання: виявіть основні виклики, що заважають ефективності цієї політики:

– безпековий фактор (ризики обстрілів);
– економічний фактор (відсутність робочих місць);
– інституційний фактор (бюрократія при визнанні закордонних дипломів чи отриманні житла).

Висновок: який з цих викликів є найбільш критичним для успіху політики?

Задача 4. Моделювання євроінтеграційного «фільтра»

Умова: будь-яка сучасна державна політика в Україні має проходити перевірку на відповідність стандартам ЄС.

Завдання: оберіть один конкретний напрям (наприклад, екологічна політика щодо поводження з відходами).

Вправа: проаналізуйте, як вимоги європейського законодавства змінюють «традиційні» українські підходи. Порівняйте існуючу модель з цільовою моделлю ЄС.

Питання: які групи стейкхолдерів в Україні можуть чинити найбільший спротив цим змінам?

Задача 5. Прогнозування викликів ветеранської політики

Умова: після завершення бойових дій Україна стикнеться з необхідністю інтеграції мільйонів ветеранів та ветеранок.

Завдання: сформулюйте концептуальні засади «нової ветеранської політики».

Аналіз: визначте головну «пастку ефективності»: наприклад, фокус лише на виплатах (патернализм) замість створення умов для самореалізації (інклюзія).

План дій: запропонуйте 3 інноваційні інструменти для цього напряму (наприклад, гранти на ветеранський бізнес, цифрові сервіси реабілітації та ін.).

2.5. Сучасні тенденції в аналізі публічних політик

Вступ.

2.5.1. Еволюція аналізу публічних політик.

2.5.2. Нові технології в аналізі публічних політики.

2.5.3. Клієнтоорієнтований підхід.

2.5.4. Зміни в підходах до аналізу.

Висновки.

Мета: дослідження новітньої парадигми аналізу публічних політик, що формується під впливом глобальної цифровізації та зміни управлінських стандартів, а також вивчення інструментів трансформації державних інституцій у сервісно-орієнтовані та технологічно адаптивні системи.

Завдання: простежити трансформацію підходів до аналізу політик від класичного раціоналізму до сучасних гнучких моделей, що відповідають реаліям постіндустріального суспільства; розкрити потенціал великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та хмарних обчислень у підвищенні точності політичного прогнозування та оперативності прийняття рішень; обґрунтувати перехід до людиноцентричної моделі аналізу, де потреби громадянина як основного бенефіціара публічних послуг стають головним критерієм ефективності політики; вивчити зміни у підходах до аналізу, зокрема перехід до мережевого врядування, використання поведінкових інсайтів та концепцій проактивного надання державних сервісів.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі через призму інноваційності та відповідності світовим трендам, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси за допомогою цифрових технологій та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень у високотехнологічному середовищі.

Вступ

Сучасний аналіз публічних політик функціонує в умовах тектонічних зсувів, спричинених безпрецедентним зростанням обсягів інформації та вимогами суспільства до більшої прозорості та ефективності управління. Саме ця ситуація створює ключову дилему для публічного адміністрування: як перейти від традиційних, часто реактивних і ресурсно-обмежених методів оцінки до проактивного, доказового та клієнтоорієнтованого процесу прийняття рішень, який би відповідав динаміці цифрового століття.

Головний виклик полягає в інтеграції Великих даних (Big Data) та Штучного Інтелекту (ШІ) у стандартизовані процедури аналізу публічних політик. З одного боку, ці технології пропонують революційний потенціал: можливість обробляти величезні, різнорідні (неструктуровані) масиви даних у режимі реального часу, забезпечуючи гранулярне розуміння соціальних, економічних та політичних процесів. У сукупності це дозволяє створювати прогностичні моделі, які значно підвищують точність оцінки потенційних наслідків політики ще до її впровадження, мінімізуючи ризики та оптимізуючи розподіл ресурсів. З іншого боку, впровадження цих інструментів породжує комплекс методологічних та етичних проблем. Зокрема, йдеться про валідність та надійність алгоритмічних рішень, проблему «чорного ящика» (коли результати ШІ неможливо повністю інтерпретувати), а також про гарантування приватності даних та запобігання алгоритмічній дискримінації або упередженості, що може призвести до посилення соціальної нерівності через політики, засновані на хибних даних.

Паралельно з технологічною трансформацією відбувається зміна філософії управління, що вимагає переходу до клієнтоорієнтованого підходу. Дана трансформація означає, що потреби, очікування та реальний досвід громадян (кінцевих користувачів) мають стати центральним критерієм як при розробці, так і при оцінці ефективності публічних політик та послуг. Проблема полягає у необхідності інституалізації цього підходу, переходу від декларацій до систематичного застосування методологій, таких як дизайн-мислення та

співтворення. Традиційна орієнтація на внутрішні процедури та ефективність державного апарату повинна поступитися місцем орієнтації на результат, що вимірюється не кількістю наданих послуг, а реальним підвищенням якості життя громадян.

Отже, постановка проблеми полягає у необхідності розробки та засвоєння нового аналітичного інструментарію та парадигми публічного управління, що здатен ефективно використовувати можливості Big Data та ШІ для створення високоякісних, доказових та етично відповідальних політик, забезпечуючи тим самим фундаментальну клієнтоорієнтованість та залученість громадян. Описані вище умови вимагають від фахівців публічного адміністрування не лише володіння традиційними методами аналізу публічних політики, але й набуття цифрових компетенцій, розуміння принципів роботи алгоритмів та здатності керувати процесами, які балансують між технологічною інновацією та демократичною легітимністю.

2.5.1. Еволюція аналізу публічних політик

Аналіз публічних політик за своєю суттю є систематичним, заснованим на доказах процесом, спрямованим на оцінку альтернатив політики та прогнозування їхніх наслідків, забезпечуючи тим самим раціональність та обґрунтованість урядових рішень. Історично, з моменту свого інституалізації у середині XX століття, аналіз публічних політик розвивався як дисципліна, що спиралася на раціонально-комплексний підхід, акцентуючи на чіткому визначенні цілей, ідентифікації всіх можливих варіантів та логічному виборі оптимального рішення.

На традиційному етапі аналізу публічних політик, методична база була значною мірою обмежена доступними ресурсами та технологіями. Аналітики здебільшого покладалися на обмежені, структуровані дані, які включали офіційну статистику, результати вибіркових соціологічних опитувань та експертні оцінки, отримані через якісні методи, такі як глибинні інтерв'ю та фокус-групи. Класичні методи аналізу включали витратно-вигодовий аналіз,

моделювання на основі макроекономічних показників та логіко-дискурсивний аналіз. Основна характеристика цього етапу полягала у ретроспективності аналізу, де оцінка політики відбувалася з часовим лагом, і в його ресурсно-обмеженому характері, що не дозволяв охопити всі аспекти суспільної проблеми.

Однак, сучасний контекст публічного управління, сформований глобалізацією, інформаційною революцією та зростанням суспільних очікувань щодо оперативності та ефективності держави, вимагає від аналізу публічних політик якісного стрибка. Цифрова трансформація стала каталізатором цих змін. Сьогодні аналіз публічних політик переживає революційні зміни, переходячи від статичного описового аналізу до динамічного, всеосяжного та прогностичного підходу. Він став можливим завдяки появі Великих даних, які забезпечують безпрецедентний обсяг, швидкість та різноманітність інформації (від соціальних мереж і сенсорів до транзакційних записів), а також впровадженню ШІ та Машинного навчання (МН).

Зазначена нова парадигма дозволяє аналітикам виходити за рамки обмежених вибірок і отримувати гранулярне розуміння соціальної реальності практично у режимі реального часу. Завдяки прогностичному моделюванню, аналіз публічних політик зміщує свій фокус із пояснення того, що сталося, на прогнозування того, що станеться, забезпечуючи урядам можливість розробляти проактивні, а не лише реактивні політики.

Таким чином, ця еволюція аналізу публічних політик відображає перехід від методології, орієнтованої на логіку процесу, до методології, орієнтованої на доказовість, швидкість та, що важливо, на задоволення потреб кінцевого споживача (клієнтоорієнтований підхід), що відповідає динаміці цифрового століття.

2.5.2. Нові технології в аналізі публічних політики

Сучасний розвиток аналізу публічних політик нерозривно пов’язаний із технологічним прогресом, зокрема, з інтеграцією Великих даних та ШІ. Великі

дані визначаються як надвеликі, швидкозмінні та різноманітні масиви даних, які вимагають нових методів для їхньої обробки та аналізу, часто концептуалізовані через так звані «3 V»: Volume (обсяг), Velocity (швидкість) і Variety (різноманітність). Зазначені характеристики докорінно змінюють методологічні підходи до аналізу публічних політик.

Вплив Великих даних на аналіз публічних політик найкраще ілюструється через порівняння з традиційними аналітичними методами, як це детально представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняння традиційного та сучасного аналізу публічних політик в контексті Big Data

Аспект	*Традиційний аналіз*	*Аналіз з Big Data*
Обсяг	Обмежені вибірки, офіційна статистика	Петабайти даних (соціальні мережі, сенсори, транзакції)
Швидкість	Аналіз ретроспективний, повільний	Аналіз у режимі реального часу
Глибина	Висновки на рівні загальних груп	Гранулярний аналіз на рівні окремих громадян/ситуацій
Джерела	Структуровані дані	Неструктуровані дані (тексти, відео, аудіо)

Джерело: сформовано авторами

Аналіз даних таблиці свідчить про якісний стрибок у можливостях аналізу публічних політик. Зростання обсягу даних від обмежених вибірок до петабайтів дозволяє перейти від часткового розуміння проблеми до її всеосяжного охоплення. Важливою є зміна показника швидкості: від ретроспективного, повільного аналізу, який фіксував минуле, сучасний аналіз публічних політик переходить до аналізу у режимі реального часу, що є необхідною умовою для оперативного втручання та коригування політик. Зміна у глибині дозволяє здійснювати гранулярний аналіз, переходячи від висновків на рівні загальних соціальних груп до розуміння потреб та поведінки окремого громадянина чи ситуації, що формує основу для персоналізованих публічних

послуг. Нарешті, використання неструктурованих джерел (соціальні медіа, сенсори, відео) значно розширює інформаційне поле аналітика.

Наприклад, у сфері міського управління Великі дані дають можливість аналізувати дані сенсорів для оптимізації транспортних потоків та управління комунальними ресурсами в реальному часі. В охороні здоров'я масиви даних про пошукові запити та мобільність населення використовуються для прогностичного моделювання та раннього попередження про спалахи захворювань, дозволяючи урядам вчасно мобілізувати ресурси.

Наступний етап еволюції пов'язаний з впровадженням ШІ – здатності комп'ютерних систем виконувати завдання, що потребують людського інтелекту (прийняття рішень, розуміння мови, розпізнавання образів), та МН – його підгалузі, що дозволяє системам навчатися на даних без явного програмування.

Застосування ШІ та МН у сфері аналізу публічних політик зосереджено навколо підвищення прогностичної спроможності та автоматизації аналізу. Прогностичні моделі на основі МН дозволяють створювати складні симуляції для оцінки довгострокових наслідків політичних рішень. Наприклад, можна змоделювати, як зміна податкової ставки вплине на зайнятість та інвестиції через п'ять років, пропонуючи кількісно обґрунтовані прогнози. Крім того, аналіз настроїв використовує ШІ для обробки мільйонів коментарів у соціальних мережах, ЗМІ та петиціях, забезпечуючи оцінку громадської думки щодо політики у реальному часі та ідентифікуючи потенційні зони соціальної напруги чи невдоволення. Автоматизація аналізу документів дозволяє ШІ обробляти великі масиви законодавчих актів, звітів та протоколів, виявляючи приховані зв'язки, невідповідності або дублювання функцій, що надзвичайно важливо для підвищення ефективності бюрократичного апарату. Нарешті, ШІ є основою для персоналізації послуг, адаптуючи державні послуги та інформаційні сповіщення під індивідуальні потреби громадян (наприклад, автоматичні сповіщення про доступні пільги чи субсидії), що є прямим втіленням клієнтоорієнтованого підходу.

Таким чином, інтеграція Великих даних та ШІ/МН виводить аналіз публічних політик на якісно новий рівень, трансформуючи його здебільшого ретроспективної та описової дисципліни на прогностичний, гранулярний та оперативно-адаптивний інструмент. Дана конвергенція технологій дозволяє державним органам перейти від інтуїтивного ухвалення рішень до доказового управління, що є фундаментальною вимогою для побудови ефективної та легітимної публічної адміністрації у XXI столітті.

2.5.3. Клієнтоорієнтований підхід

Поряд із технологічними змінами, що трансформують інструментарій аналізу публічних політик, у сучасному публічному управлінні відбувається фундаментальна зміна філософії: відбувається перехід від державоцентричного підходу, який фокусувався на зручності та ефективності внутрішніх бюрократичних процесів («що зручно для нас»), до клієнтоорієнтованого підходу, що ставить у центр уваги потреби та очікування споживачів публічних послуг («що потрібно громадянину»). У цьому контексті клієнт у публічному управлінні не є комерційним поняттям, а охоплює усіх споживачів публічних послуг та регуляторної політики: громадян, мешканців та суб'єктів бізнесу.

Сутність клієнтоорієнтованого підходу полягає в тому, що потреби, очікування та досвід громадян стають центральним елементом як при розробці, так і при оцінці публічних послуг та політик. Зазначена парадигма базується на кількох ключових принципах, спрямованих на максимізацію суспільної цінності.

По-перше, вимагається простота та доступність. Послуги мають бути інтуїтивно зрозумілими, доступними у режимі 24/7 через різні канали та не обтяжувати клієнта зайвою бюрократією.

По-друге, головною стає персоналізація. Надання послуг повинно відбуватися відповідно до унікальних життєвих ситуацій та потреб індивіда, а не лише за жорстко визначеними категоріями документів чи статусу.

По-третє, надзвичайно важливим є зворотний зв'язок, який має бути

систематичним – постійний збір та аналіз відгуків громадян використовується для безперервного покращення та адаптації політик.

По-четверте, інноваційним принципом є співтворення. Залучення громадян та зацікавлених сторін безпосередньо до процесу розробки політик та послуг, часто через застосування методологій дизайн-мислення та створення спеціалізованих лабораторій, що забезпечує більшу легітимність та практичність кінцевих рішень.

Інтеграція клієнтоорієнтованості в аналіз публічних політик трансформує кожен етап циклу політики. ***На початковій фазі – визначення проблеми*** – проблема політики визначається не лише через абстрактну статистику та макропоказники, але й через якісний життєвий досвід громадян. Зокрема, використовується аналіз «шляху клієнта», що графічно відображає всі кроки, емоції та «больові точки», які переживає громадянин при взаємодії з державою (наприклад, при отриманні адміністративної послуги). Визначене дозволяє перейти від лікування симптомів до вирішення першопричин дискомфорту.

На фазі оцінки політика оцінюється не лише за традиційними показниками ефективності, такими як економія ресурсів чи швидкість обробки, але й за показниками задоволеності громадян та легкості використання послуг, що відображає якість результату з точки зору кінцевого користувача. Крім того, використання даних стає центральним: Великі дані та ШІ застосовуються для глибинного розуміння потреб клієнтів, наприклад, через аналіз поведінки користувачів на порталах електронних послуг, що дозволяє виявляти патерни використання та приховані проблеми, які не можуть бути виявлені за допомогою класичних опитувань.

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід перетворює аналіз публічних політик на інструмент, який не просто керує державним апаратом, але й максимізує суспільну цінність через фокус на індивідуальному досвіді та задоволенні потреб громадян.

2.5.4. Зміни в підходах до аналізу

Сучасний аналіз публічних політик переживає якісну трансформацію, що є прямим наслідком конвергенції нових цифрових технологій та утвердження клієнтоорієнтованого підходу. Даний синтез докорінно змінює методологічну базу та філософію оцінювання, переводячи аналіз публічних політик з рангу допоміжної, здебільшого ретроспективної, функції до статусу проактивного та доказового інструменту державного управління.

Ключові трансформаційні аспекти цієї зміни найкраще ілюструють дані, наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Трансформація парадигми аналізу публічних політик

Аспект	*Традиційний аналіз*	*Сучасний аналіз*
База	Інтуїція, досвід, обмежені дані	Докази, засновані на Великих даних та складних моделях ШІ
Фокус	Ефективність та законність роботи державного апарату	Результат для громадянина та його задоволеність
Методологія	Описовий, ретроспективний аналіз	Прогностичний та нормативний аналіз (прогнозування наслідків)
Співпраця	Закритий процес урядовців	Співтворення з громадянами та технологічними експертами

Джерело: сформовано авторами

Аналіз даних, зазначених у таблиці, підтверджує перехід до якісно нової парадигми, відомої як «Сучасний аналіз». Щодо бази для рішень, відбувається відмова від залежності від інтуїції та обмежених офіційних даних на користь верифікованих доказів, що генеруються за допомогою Великих даних та потужних моделей ШІ. Данна зміна забезпечує безпрецедентний рівень обґрунтованості.

Фундаментально змінюється і фокус аналізу: якщо раніше увага була зосереджена на внутрішній ефективності та законності роботи самого державного апарату (орієнтація на процес), то тепер центральним критерієм є результат для громадянина та рівень його задоволеності. Саме це відображає

втілення клієнтоорієнтованого підходу.

У сфері методології відбувається зсув від описового та ретроспективного аналізу (що фіксує минулі події) до прогностичного та нормативного аналізу, який активно використовує моделювання для прогнозування наслідків політики, дозволяючи урядам діяти проактивно.

Нарешті, аспект співпраці трансформується від закритого внутрішнього процесу до співтворення із залученням широкого кола стейкхолдерів, включно з громадянами та технологічними експертами, що підвищує легітимність та практичну цінність політики.

Як наслідок цієї комплексної трансформації, державні рішення стають більш обґрунтованими (завдяки доказам), швидшими (завдяки ШІ та Великим даним) та адаптованими до реальних, а не лише декларованих, потреб суспільства. Зазначена нова парадигма є головною для забезпечення ефективності публічного управління в умовах динамічної цифрової епохи.

Висновки

Все вище зазначене дозволяє стверджувати, що счасний аналіз публічних політик переживає якісну трансформацію, що формується під впливом двох взаємодоповнюючих трендів: цифрової інновації та гуманізації управління. Фундаментальні зміни викликані конвергенцією Великих даних та ШІ, які трансформують методологічну базу аналізу публічних політик здебільшого ретроспективного, описового аналізу на прогностичний, гранулярний та оперативно-адаптивний інструмент. Завдяки здатності ШІ обробляти петабайти різнорідних даних у режимі реального часу, аналітики отримують можливість створювати складні прогностичні моделі, що дозволяють оцінювати потенційні наслідки політичних рішень ще до їхнього впровадження, забезпечуючи тим самим високий рівень доказовості та мінімізуючи ризики.

Водночас, відбувається зміна філософії управління через утвердження клієнтоорієнтованого підходу, що вимагає відходу від державоцентричної моделі, де головним фокусом була внутрішня ефективність апарату, до моделі,

що ставить у центр потреби, очікування та досвід громадян. Інтеграція цього підходу в аналізі публічних політик означає, що критерії оцінки політики розширюються: крім традиційних показників ефективності, вони включають показники задоволеності громадян та легкості використання послуг. Методики, такі як аналіз «шляху клієнта» та співтворення, стають невід'ємною частиною процесу розробки політик, забезпечуючи їхню більшу легітимність та відповідність реальним суспільним потребам.

У підсумку, сучасні тенденції вимагають від публічного адміністрування переходу до нової парадигми аналізу публічних політик, орієнтованого на дані, що передбачає системне використання технологічних можливостей для підвищення обґрунтованості, швидкості та точності рішень, при цьому зберігаючи чітку етичну відповідальність та орієнтацію на суспільний результат. Даний синтез технологічної потужності та гуманістичного фокусу є запорукою ефективного та адаптивного публічного управління у цифрову епоху.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягала основна характеристика аналізу публічних політик на традиційному етапі щодо швидкості та обсягу даних?
2. Який підхід (раціонально-комплексний, інкрементальний, інший) був домінуючим на початку інституалізації аналізу публічних політик у XX столітті?
3. Яка фундаментальна зміна в аналізі публічних політик відбулася завдяки цифровій трансформації (перехід від якого типу аналізу до якого)?
4. Які два головні тренди (технологічний та філософський) формують сучасну парадигму аналізу публічних політик?
5. Чому у сучасному контексті аналіз публічних політик має бути проактивним, а не лише реактивним?
6. Назвіть та розкрийте зміст трьох ключових характеристик Великих даних, відомих як «3 V».

7. Яким чином Великі дані забезпечують гранулярний аналіз порівняно з традиційними методами?

8. Наведіть приклад використання Великих Даних у сфері міського управління.

9. Яка підгалузь ШІ дозволяє комп'ютерним системам навчатися на даних без явного програмування?

10. Як ШІ використовується для оцінки громадської думки щодо політики у режимі реального часу? Назвіть цей метод.

11. Поясніть роль прогностичного моделювання (на основі МН) у сучасному аналізі публічних політик.

12. Які неструктуровані джерела даних (крім офіційної статистики) стали доступними для аналізу публічних політик завдяки новим технологіям?

13. Поясніть, у чому полягає філософська зміна: перехід від державоцентричного до клієнтоорієнтованого підходу.

14. Хто виступає у ролі «клієнта» в контексті публічного управління та адміністрування?

15. Назвіть та поясніть один із ключових принципів клієнтоорієнтованого підходу (наприклад, співтворення або персоналізація).

16. Який інструмент використовується для графічного відображення всіх кроків, емоцій та «больових точок», які переживає громадянин при отриманні послуги?

17. Які нові показники, крім традиційних показників ефективності, використовуються на фазі оцінки політики в умовах клієнтоорієнтованого підходу?

18. Як Великі дані та ШІ сприяють персоналізації державних послуг?

19. Як змінився фокус сучасного аналізу публічних політик?

20. Який головний наслідок для державних рішень забезпечує конвергенція Великих даних, ШІ та клієнтоорієнтованого підходу?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Яка тенденція характеризує перехід від традиційного державного управління до сучасного врядування?

А) посилення централізації та закритість державних структур;

Б) перехід від «Government» до «Governance» (багаторівневе врядування);

В) повна відмова від використання будь-яких аналітичних інструментів;

Г) зосередження влади виключно в руках силових структур.

2. Що передбачає концепція «Evidence-based policy» (політика на основі доказів)?

А) прийняття рішень виключно на основі політичних рейтингів;

Б) використання об’єктивних, науково обґрунтованих даних для розробки політики;

В) ігнорування думок експертного середовища при підготовці законів;

Г) використання лише емоційних закликів під час виборчих кампаній.

3. Яку назву має процес активного впровадження штучного інтелекту та великих даних (Big Data) в аналіз політики?

А) бюрократизація;

Б) цифрова трансформація (цифровізація);

В) депопуляція;

Г) індустріалізація.

4. Яка сучасна тенденція спрямована на залучення громадян до прийняття рішень через цифрові платформи?

А) електронна петиція та е-демократія;

Б) закрите засідання комітетів парламенту;

В) телефонне право;

Г) паперове листування між відомствами.

5. Що означає термін «національна стійкість» у контексті сучасної публічної політики?

А) здатність системи швидко відновлюватися та адаптуватися після криз і шоків;

Б) незмінність політичних лідерів протягом десятиліть;

В) повна ізоляція країни від міжнародних економічних процесів;

Г) відсутність будь-яких змін у законодавстві протягом тривалого часу.

6. Яка роль «Big Data» в сучасному аналізі публічних політик?

А) створення перешкод для роботи державних службовців;

Б) можливість аналізувати величезні масиви інформації для точнішого прогнозування;

В) виключно зберігання архівних документів у відсканованому вигляді;

Г) обмеження доступу громадян до публічної інформації.

7. Яка тенденція пов’язана з необхідністю врахування екологічних чинників у всіх сферах публічної політики?

А) «Зелений перехід» та сталий розвиток;

Б) нарощення видобутку вугілля за будь-яку ціну;

В) відмова від міжнародних екологічних стандартів;

Г) урбанізація без урахування паркових зон.

8. Що таке «поведінкова економіка» у сучасній політиці?

А) метод примусового виконання наказів через штрафи;

Б) «підштовхування» громадян до правильних рішень через зміну архітектури вибору;

В) вивчення виключно біологічних реакцій людини на стрес;

Г) відмова від економічних стимулів на користь ідеології.

9. Яка зміна відбувається в ролі аналітичних центрів у сучасному світі?

А) вони втрачають свій вплив через розвиток соціальних мереж;

Б) вони стають ключовими посередниками між наукою та політичною практикою;

В) вони перетворюються на виключно комерційні рекламні агентства;

Г) їхня діяльність забороняється у більшості демократичних країн.

10. Яка сучасна тенденція вимагає від політики бути інклюзивною?

А) орієнтація на інтереси лише найбагатших верств населення;

Б) врахування потреб усіх соціальних груп, включаючи вразливі

категорії;

В) прийняття рішень без попереднього обговорення з громадськістю;

Г) використання лише однієї мови спілкування в багатонаціональних регіонах.

Практичні задачі

Задача 1. Порівняльна ретроспектива: від експертократії до співтворення

Умова: порівняйте два підходи до реформування міського транспорту:

1) *традиційний (XX століття):* залучення вузької групи інженерів-планувальників, що приймають рішення на основі лише технічних розрахунків;

2) *сучасний (XXI століття):* використання великих даних (Big Data) у поєднанні з громадськими обговореннями та воркшопами.

Завдання: сформулюйте 3 переваги та 3 ризики кожного підходу.

Питання: чому сучасний аналітик має бути не лише «математиком», а й «модератором» суспільного діалогу?

Задача 2. Штучний інтелект (ШІ) та Big Data: прогнозування замість реагування

Умова: уряд планує використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування спалахів інфекційних захворювань або виникнення соціальних протестів.

Завдання: сформулюйте алгоритм дій аналітика:

- які типи даних (Big Data) необхідно інтегрувати в модель?
- як забезпечити «прозорість алгоритму» для громадян?

Питання: чи може ШІ повністю замінити аналітика-людину на етапі оцінювання етичних наслідків рішення?

Задача 3. Дизайн-мислення та клієнтоорієнтованість

Умова: ви аналітик, що працює над покращенням послуги «Отримання

статусу ВПО». Традиційний підхід через черги та паперові довідки не працює ефективно.

Завдання: застосуйте метод «Картування шляху користувача»:

– опишіть кожен крок громадянина (від усвідомлення потреби до результату);

– виявіть «больові точки» (емоційний дискомфорт, втрата часу).

Результат: запропонуйте одну інноваційну зміну в сервісі, яка базується на досвіді користувача, а не на зручності чиновника.

Задача 4. Поведінкова економіка: наджинг у дії

Умова: держава хоче збільшити відсоток громадян, які добровільно проходять щорічний медичний чек-ап. Прямі примуси (штрафи) є непопулярними.

Завдання: запропонуйте 2 варіанти «м'якого підштовхування» (наприклад, через зміну «налаштувань за замовчуванням» або через СМС-нагадування з елементами соціального порівняння).

Аналіз: оцініть етичність використання психологічних прийомів у державному управлінні.

Задача 5. Agile в управлінні: від планування до адаптації

Умова: світ стає дедалі турбулентнішим (концепція BANI-світу). Традиційні 10-річні стратегії застарівають швидше, ніж їх встигають надрукувати.

Завдання: сформулюйте принципи «Гнучкого аналізу політик» (Agile Policy Making) для вирішення проблеми енергетичної безпеки:

– як замінити один великий звіт серією швидких ітерацій?

– як збирати зворотний зв'язок у реальному часі?

Питання: як зміна підходів до аналізу впливає на вимоги до компетенцій сучасного державного службовця?

2.6. Презентація та комунікація результатів аналізу

Вступ.

2.6.1. Основи ефективної комунікації аналітичних висновків.

2.6.2. Інструменти комунікації: аналітичний бриф.

2.6.3. Презентація (виступ) як інструмент комунікації.

2.6.4. Практичні поради для особи, яка приймає рішення.

Висновки.

Мета: формування прикладних компетенцій щодо ефективної трансляції результатів аналізу до ключових аудиторій, опанування майстерністю підготовки лаконічних аналітичних документів та вдосконалення навичок публічного представлення рекомендацій для забезпечення їх успішного впровадження особами, що приймають рішення.

Завдання: розкрити психологічні та професійні засади переконливої комунікації, зосередивши увагу на принципах зрозумілості, точності та орієнтації на потреби замовника аналізу; вивчити структуру та стандарти підготовки стислих аналітичних записок, здатних у лаконічній формі донести суть проблеми та аргументацію на користь обраного рішення; засвоїти методи візуалізації даних та риторичні прийоми, необхідні для ефективного публічного виступу перед експертною спільнотою та політичними лідерами; сформулювати алгоритми взаємодії аналітика з керівним складом, спрямовані на подолання інформаційних бар'єрів та фасилітацію процесу прийняття фінального рішення.

Очікувані результати: сформована здатність критично оцінювати управлінські моделі через призму якості комунікаційних каналів між аналітиком та владою, чітко розрізняти інструментарій впливу на публічні процеси за допомогою переконливої аргументації та володіти методологічним апаратом для подальшого аналітичного супроводу стратегічних рішень шляхом їх професійної презентації.

Вступ

У контексті сучасного публічного управління, що характеризується швидкістю прийняття рішень, інформаційним перевантаженням та підвищеним запитом на прозорість, виникає суттєва проблема комунікативного розриву між сферою аналізу політик та сферою ухвалення рішень. Незважаючи на вдосконалення методологій аналізу публічних політик та здатність генерувати складні, доказові висновки на основі Великих даних (Big Data) та Штучного інтелекту (ШІ), ефективність політики часто обмежується неспроможністю аналітиків чітко, переконливо та адаптивно донести ці результати до осіб, які приймають рішення, та зацікавлених сторін.

Основна проблема полягає у необхідності перетворення складного аналітичного знання, що включає статистичні моделі, методологічні деталі та багатосторінкові звіти, у стислий, зрозумілий та орієнтований на дію формат. Аналітики часто зосереджуються на методологічній досконалості процесу, тоді як особи, які приймають рішення, потребують інформації, структурованої за принципом «перевернутої піраміди» – висновок, рекомендація та наслідки – представленої в обмежений часовий проміжок. Такий підхід породжує ризик того, що доказові рекомендації будуть ігноровані або неправильно інтерпретовані через їхню недостатню політичну доцільність або недоступність форми подання.

Відтак, постановка проблеми зводиться до розробки та інституалізації стратегій ефективної комунікації, які мають забезпечити максимальний вплив аналітичних висновків на процес ухвалення рішень. Зазначене вимагає від фахівців публічного управління не лише високої аналітичної кваліфікації, а й набуття стратегічних комунікативних навичок, зокрема вміння створювати лаконічні аналітичні брифи, розробляти візуально переконливі презентації та адаптувати мову відповідно до знань та інтересів конкретної цільової аудиторії. Невирішення цієї проблеми призводить до ситуації, коли політики, засновані на інтуїції або політичній доцільності, переважають над політиками, заснованими на доказовості, що підриває основи раціонального державного управління.

2.6.1. Основи ефективної комунікації аналітичних висновків

У публічному управлінні досягнення високої якості аналізу публічних політик є необхідною, але недостатньою умовою для успіху. Навіть найглибший та найбільш достовірний аналіз не матиме реальної цінності, якщо його результати не будуть чітко, переконливо та своєчасно донесені до особи, яка приймає рішення. Саме ефективна комунікація є важливою ланкою, що перетворює академічне знання на управлінську дію.

Ефективність комунікації постійно наражається на низку системних викликів, зумовлених динамікою управлінського середовища.

По-перше, ***існує проблема надмірного обсягу інформації та дефіциту уваги***. Особа, яка приймає рішення, функціонуючи в умовах постійного політичного та адміністративного тиску, часто не має достатнього часу на опрацювання багатосторінкових, деталізованих аналітичних звітів.

По-друге, ***виникає складність, пов'язана з технічною складністю даних***. Аналіз політик дедалі частіше використовує складні статистичні моделі, алгоритми ШІ та специфічну методологію, яку необхідно спростити для неспеціалізованої аудиторії без втрати ключової суті та доказовості.

По-третє, ***спостерігається розбіжність мови***. Аналітики мислять мовою доказів, методів та валідності, тоді як особи, які приймають рішення, оперують категоріями політичних наслідків, ресурсних обмежень та електоральної доцільності. Нездатність «перекласти» аналітичні висновки на мову політики мінімізує їхній вплив.

Нарешті, ***низька увага*** є постійним викликом, оскільки аналітичний висновок змушений конкурувати за увагу особи, яка приймає рішення, з іншими нагальними політичними та адміністративними питаннями.

Для подолання цих викликів фахівці мають керуватися низкою **універсальних принципів ефективної аналітичної комунікації**, зокрема таких, як:

– ***адаптація до аудиторії*** – це головний принцип, що передбачає необхідність ідентифікувати рівень знань, зацікавленість та потреби

конкретного адресата (наприклад, міністр, депутат, керівник департаменту). Для політиків акцент має бути зроблений на широких наслідках, ризиках та політичній вигоді, тоді як для адміністраторів – на ресурсах, виконавчих механізмах та реалізації. Адаптація забезпечує релевантність повідомлення;

– ***чітка структура***. Аналітичні висновки повинні бути представлені згідно з принципом «перевернутої піраміди». Даний принцип означає, що висновок та рекомендація, тобто ключова інформація, подаються першими, а детальні докази, методологія та допоміжні дані – потім. Така структура дозволяє особам, які приймають рішення, отримати суть рішення за лічені секунди;

– ***доказовість.*** Кожна рекомендація, попри свою лаконічність, повинна бути чітко підкріплена надійними даними та методологією. Аналітична комунікація вимагає балансу між стислістю та вагомістю доказів, забезпечуючи, щоб політика ґрунтувалася на фактах, а не припущеннях;

– ***лаконічність.*** Необхідно прагнути до використання мінімуму слів для передачі максимуму інформації, що вимагає від аналітика навичок резюмування, використання дієслівних заголовків та уникнення бюрократичного або наукового жаргону, що є необхідною умовою для сприйняття в умовах інформаційного перевантаження.

Слід зазначити, що комплексне застосування цих принципів перетворює аналітичний звіт з пасивного джерела інформації на активний інструмент впливу та формування політики.

2.6.2. Інструменти комунікації: аналітичний бриф

В умовах інформаційного перевантаження та обмеженого часу осіб, які приймають рішення, аналітичний бриф є важливим інструментом, що забезпечує трансляцію складних аналітичних висновків у формат, придатний для швидкого управлінського рішення. **Бриф** – це короткий, лаконічний і цілеспрямований документ, обсяг якого, як правило, не перевищує 1-3 сторінок, призначений для надання конкретних, обґрунтованих рекомендацій. Його

основна функція полягає у перетворенні обширного наукового або технічного звіту на практичний документ впливу.

Аналітичний бриф повинен бути автономним документом, який відповідає на всі ключові питання осіб, які приймають рішення, без необхідності звернення до першоджерел. Його ефективна структура ґрунтується на принципі інформаційної ієрархії, що найкраще проілюстровано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структурні елементи та призначення аналітичного брифу

Елемент	*Зміст*	*Мета*
Заголовок	Привертаючий увагу, орієнтований на дію (наприклад, «Як знизити рівень безробіття серед молоді»)	Захопити увагу осіб, які приймають рішення
Ключові висновки та рекомендації	Головний висновок і 2-3 чіткі, дієві рекомендації. Подаються першими (принцип «перевернутої піраміди»)	Забезпечити швидке розуміння суті
Постановка проблеми	Короткий опис проблеми та її актуальність (Чому це важливо зараз?). Підкріплюється 1-2 ключовими статистичними даними	Створити контекст та обґрунтувати нагальність
Аналіз доказів (суть аналізу)	Стислий опис основних знахідок аналізу. Уникати методологічного жаргону. Використовувати графіки, діаграми (візуалізація даних)	Підкріпити рекомендації фактами
Висновки та очікувані наслідки	Прогнозовані позитивні та негативні наслідки від впровадження рекомендованої політики, включаючи ресурси та ризики	Допомогти особі, яка приймає рішення, у прийнятті зваженого рішення

Джерело: сформовано авторами

Аналіз даних, наведених у таблиці, підкреслює, що кожен елемент брифу слугує не лише для передачі інформації, але й для стратегічного впливу на процес прийняття рішення. Зокрема, елемент заголовка є першим фільтром, його мета – захопити увагу особи, яка приймає рішення, та сфокусувати її на дії. Суттєвим є розміщення ключових висновків та рекомендацій на початку документа, що реалізує принцип «перевернутої піраміди», який забезпечує, щоб

найважливіша інформація була засвоєна негайно. Частина аналізу доказів свідомо мінімізується, вимагаючи від аналітика навичок візуалізації даних (графіки, діаграми) та уникнення методологічного жаргону, оскільки її мета – лише підтвердити обґрунтованість, а не заглиблювати особу, яка приймає рішення, у деталі дослідження. Нарешті, розділ висновки та очікувані наслідки є вирішальним, оскільки він дозволяє особі, яка приймає рішення, оцінити ризики, вартість та політичну доцільність пропонованого рішення.

Отже, аналітичний бриф є не просто коротким звітом, а високотехнологічним комунікаційним продуктом. Він вимагає від аналітика навичок синтезу, адаптації та стратегічного виділення головного, а також використання маркованих списків та виділення жирним шрифтом для забезпечення сканування документа. Його кінцева мета – перетворити комплексний аналіз на чітку управлінську директиву, що дозволяє особі, яка приймає рішення, зробити швидкий, обґрунтований та раціональний вибір.

2.6.3. Презентація (виступ) як інструмент комунікації

У сучасному публічному адмініструванні **усна презентація** є висококонцентрованим та надважливим етапом комунікаційного циклу, яка часто виступає як логічне продовження лаконічного аналітичного брифу. Мета презентації полягає у вербальному захисті висновків та рекомендацій перед особою, яка приймає рішення, зазвичай в умовах жорсткого часового обмеження, що може становити лише 10-15 хвилин.

Ефективність презентації прямо залежить від **дотримання принципів мінімалізму та візуальної ієрархії**. Головним орієнтиром є ***правило 10/20/30***, запропоноване Гаєм Кавасакі, яке рекомендує використовувати не більше 10 слайдів, обмежувати тривалість виступу 20 хвилинами, а розмір шрифту встановлювати не менше 30 пунктів. Таке правило забезпечує збереження уваги аудиторії та читабельність.

Базовий принцип дизайну слайдів – ***«один слайд = одна ідея»***. Кожен слайд має бути присвячений лише одній основній думці, що запобігає

інформаційному перевантаженню. Слайди є візуальним супроводом, а не конспектом виступу, тому слід дотримуватися мінімуму тексту, виносячи детальні текстові блоки в супровідні матеріали чи нотатки доповідача.

Надзвичайний акцент має бути зроблений на ***візуалізації***: графіки, інфографіка та схеми є основними інструментами для демонстрації складних зв'язків, трендів та порівнянь. Складні таблиці, статистичні формули чи методологічні деталі, що можуть відвернути особу, яка приймає рішення, повинні бути винесені в додатки.

Успіх виступу залежить від стратегічного підходу до **вербального повідомлення.** Аналітик має ***почати з рекомендації***. Головний висновок і пропозиція дії повинні бути озвучені одразу, що орієнтує особу, яка приймає рішення, на результат і допомагає встановити контекст.

Важливим елементом переконливості є ***розповідь історії***. Необхідно зв'язати сухі аналітичні дані з реальною проблемою громадянина чи суспільства, що підвищує емоційний зв'язок, залученість та політичну вагу висновків. Професійний аналітик має бути готовим до каверзних запитань, що вимагає попереднього передбачення та чіткого знання ризиків, бюджетної вартості та політичної доцільності власних рекомендацій.

Нарешті, ***управління часом*** є абсолютно необхідним. Слід жорстко дотримуватися регламенту, стратегічно розподіляючи час виступу, наприклад, присвячуючи найбільшу частину часу (близько 60 %) представленню головних доказів та лише невеликі сегменти (20 % на початку і 20 % в кінці) на висновки та обговорення наслідків. Дотримання цих правил перетворює презентацію на потужний інструмент впливу та формування політики.

2.6.4. Практичні поради для особи, яка приймає рішення

Кінцева мета аналітичної комунікації в публічному управлінні полягає у мінімізації когнітивних зусиль особи, яка приймає рішення, що забезпечує при цьому можливість зробити обґрунтований, раціональний та швидкий вибір. Цього досягають шляхом стратегічного структурування інформації, яке

перетворює складні дані на чіткі інструкції та порівняльні рамки. Ключові стратегії, орієнтовані на особу, яка приймає рішення, зазначені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Стратегії подання аналітичних висновків для особи, яка приймає рішення

Порада	*Суть*	*Що дозволяє особі, яка приймає рішення?*
Дієслівна орієнтація	Усі заголовки та підзаголовки повинні починатися з дієслова (наприклад, «Рекомендуємо запровадити», «Слід скасувати»)	Розуміти, яку саме дію від нього очікують
Розділ «наслідки бездіяльності»	Чітко окресліть, що станеться, якщо особа, яка приймає рішення, не прийме рішення або прийме альтернативне рішення	Оцінити ціну бездіяльності
Використання контрастів	Представляйте альтернативи у порівняльній таблиці: Варіант А (Рекомендований), Варіант Б (Статус-кво), Варіант В (Альтернативний)	Зробити обґрунтований вибір між чітко визначеними опціями

Джерело: сформовано авторами

Аналіз стратегій, представлених у таблиці, демонструє перехід від описового до нормативного та орієнтованого на дію подання інформації. Надзвичайно важливою є стратегія дієслівної орієнтації, оскільки вона виключає двозначність – замість пасивних формулювань використовуються активні дієслова, що прямо вказують на необхідну управлінську дію. Саме це допомагає особі, яка приймає рішення, моментально ідентифікувати кінцевий запит аналітиків. Включення розділу «Наслідки бездіяльності» має вирішальне значення для політичного процесу, оскільки особи, які приймають рішення, часто стикаються з вибором не лише між активними рішеннями, але й з інерцією. Чітке визначення ціни, ризиків та втрачених можливостей від неприйняття рекомендованого рішення надає особі, яка приймає рішення, повну картину відповідальності та стимулює до своєчасного втручання. Стратегія використання контрастів («Порівняння альтернатив») забезпечує

раціональність вибору. Представляючи альтернативи (рекомендований варіант, існуючий статус-кво та інші опції) у чіткій порівняльній формі, аналітик створює для особи, яка приймає рішення, зрозумілу матрицю ризиків, витрат і потенційних вигод, що є основою для обґрунтованого вибору.

Таким чином, зазначені практичні поради є інструментами, які сприяють трансформації аналітичної інформації у політичну волю. Вони забезпечують, що складні, засновані на доказах висновки можуть бути швидко інтегровані в процес прийняття рішень, підвищуючи якість та оперативність публічного управління.

Висновки

Все вищезазначене дозволяє стверджувати, що успішна реалізація аналізу публічних політик залежить не лише від методологічної досконалості дослідження, але й суттєво від ефективності його комунікації. У контексті дефіциту часу та інформаційного перевантаження в публічному управлінні, головна проблема полягає у комунікативному розриві між складністю аналітичного знання та необхідністю лаконічного, орієнтованого на дію інформування осіб, які приймають рішення.

Ефективна комунікація вимагає від аналітика переходу від мови методів до мови політичних наслідків та рішень, керуючись принципами адаптації до аудиторії, чіткої структури та лаконічності. Практичними інструментами, які забезпечують цей перехід, є аналітичний бриф та публічна презентація.

Аналітичний бриф, побудований за принципом «Перевернутої піраміди» (рекомендація першою), використовує стратегічні елементи, такі як дієслівна орієнтація та розділ «Наслідки бездіяльності», що допомагає особам, які приймають рішення, оцінити ціну інерції та зробити раціональний вибір між чітко визначеними альтернативами.

Усна презентація доповнює бриф, використовуючи принципи візуалізації, мінімалізму (Правило 10/20/30) та розповіді історії, що дозволяє швидко встановити емоційний зв’язок та підвищити переконливість доказів.

Таким чином, ефективна презентація та комунікація є мистецтвом стратегічного впливу, що вимагає від фахівця публічного управління вміння трансформувати складні, доказові дані в зрозумілі, переконливі та дієві директиви. Це забезпечує інтеграцію аналітичного знання в політичний процес, підвищуючи обґрунтованість та легітимність рішень уряду.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає «комунікативний розрив» між аналітиками та особами, які приймають рішення?
2. Назвіть два ключові виклики, пов’язані зі складністю даних та надмірним обсягом інформації, з якими стикається особи, які приймають рішення.
3. Поясніть сутність принципу «Розбіжність мови» в контексті комунікації політики.
4. Який принцип вважається головним в ефективній аналітичній комунікації та що він передбачає для політиків та адміністраторів?
5. Як принцип чіткої структури реалізується у поданні аналітичних висновків? Яку інформацію слід подати першою?
6. Чому принцип лаконічності вимагає відмови від бюрократичного та наукового жаргону?
7. Яке максимальне обмеження за обсягом рекомендовано для аналітичного брифу, призначеного для особи, яка приймає рішення?
8. Чому розділ «Ключові висновки та рекомендації» розміщується на початку аналітичного брифу?
9. Яку функцію виконує заголовок аналітичного брифу і якою має бути його орієнтація?
10. Як аналітик має представити аналіз доказів у брифі, щоб уникнути перевантаження особи, яка приймає рішення?
11. Яка інформація, крім позитивних наслідків, повинна обов’язково бути включена в розділ «Висновки та очікувані наслідки»?

12. Поясніть сутність Правила 10/20/30 у контексті дизайну презентації.

13. Що означає принцип «Один слайд = Одна ідея», і чому його слід дотримуватися?

14. У чому полягає стратегічна необхідність почати виступ з рекомендації?

15. Яким чином розповідь історії підвищує переконливість аналітичної презентації?

16. Як має бути розподілений час виступу (у відсотках) між висновками, доказами та обговоренням наслідків у рамках короткої презентації?

17. Що таке стратегія дієслівної орієнтації і що вона дозволяє зрозуміти особам, які приймають рішення, моментально?

18. Яку економічну концепцію допомагає особам, які приймають рішення, оцінити розділ «Наслідки бездіяльності»?

19. Поясніть, як стратегія використання контрастів забезпечує раціональність вибору особам, які приймають рішення.

20. Якою є кінцева мета аналітичної комунікації, з точки зору управлінського результату?

Тестові питання контролю засвоєння знань

1. Яка основна мета етапу комунікації в аналізі публічної політики?

А) приховати складні статистичні дані від широкого загалу;

Б) донести результати аналізу до осіб, що приймають рішення, та зацікавлених сторін;

В) заповнити архівні фонди новими друкованими звітами;

Г) перевірити швидкість роботи електронної пошти міністерства.

2. Який документ є найбільш поширеним форматом представлення результатів аналізу для політиків?

А) багатотомна монографія з історії питання;

Б) аналітична записка;

В) приватний щоденник аналітика;

Г) збірка поезій про державну службу.

3. Що є ключовою особливістю якісної аналітичної записки?

А) велика кількість художніх описів та метафор;

Б) стисліть, конкретність та наявність практичних рекомендацій;

В) відсутність будь-яких графічних матеріалів або таблиць;

Г) обов’язкове використання складної наукової термінології.

4. Як називається короткий виклад основних висновків на самому початку аналітичного звіту?

А) бібліографія;

Б) резюме для керівника;

В) зміст;

Г) вступне слово рецензента.

5. Який інструмент візуалізації найкраще підходить для демонстрації динаміки показника протягом певного часу?

А) кругова діаграма;

Б) лінійний графік;

В) хмара тегів;

Г) фотогалерея учасників наради.

6. Хто є головною цільовою аудиторією під час презентації результатів аналізу публічної політики?

А) випадкові перехожі на вулиці;

Б) стейкхолдери, політики та громадськість;

В) виключно технічний персонал офісу;

Г) студенти перших курсів непрофільних спеціальностей.

7. Яка помилка є найбільш критичною при підготовці візуалізації даних?

А) використання занадто яскравих кольорів;

Б) викривлення масштабу або маніпуляція даними для підтвердження висновку;

В) розміщення логотипу організації в кутку слайда;

Г) використання стандартного шрифту.

8. Що означає термін «адвокація» в контексті комунікації аналізу політики?

А) захист аналітика в судовому засіданні;

Б) цілеспрямована діяльність з просування обраного варіанту політики;

В) вивчення основ цивільного права;

Г) написання скарг на роботу державних органів.

9. Який канал комунікації є найефективнішим для широкого інформування громадськості про результати аналізу?

А) закриті внутрішні мережі міністерств;

Б) соціальні мережі, вебсайти та пресрелізи для ЗМІ;

В) оголошення на дошках біля під'їздів;

Г) передача інформації через усні чутки.

10. Чому важливо використовувати зрозумілу (нетехнічну) мову при презентації результатів аналізу?

А) щоб здаватися менш професійним перед колегами;

Б) щоб забезпечити правильне розуміння висновків людьми, які не є вузькими фахівцями;

В) щоб скоротити кількість слів у документі;

Г) це не є важливим, аналітик має писати тільки для інших аналітиків.

Практичні задачі

Задача 1. Трансформація звіту в Аналітичний бриф

Умова: вам надано розлогий академічний звіт на 40 сторінок про стан інклюзивності в українських університетах.

Завдання: складіть на його основі Аналітичний бриф, що містить:

- резюме для керівника (щоб резюме було ефективним, воно має відповідати на запитання особи, що приймає рішення, – у чому проблема? (сутність і терміновість));
- опис проблеми (чому це важливо зараз?);

– три варіанти рішень із короткою оцінкою «за» і «проти»;

– конкретну рекомендацію.

Обмеження: обсяг тексту не має перевищувати 2 сторінки формату А4.

Задача 2. «Elevator Pitch» для міністра (мистецтво виступу)

Умова: ви випадково зустріли профільного заступника міністра в ліфті або на кава-брейку конференції. У вас є рівно 90 секунд, щоб переконати його розглянути вашу пропозицію щодо зміни механізму розподілу житла для ВПО.

Завдання: підготуйте сценарій виступу, використовуючи таку структуру:

– Hook (зачіпка – вражаючий факт або цифра);

– Core message (основний меседж);

– Call to action (заклик до дії – прохання про зустріч або розгляд документа).

Вправа: продемонструйте виступ в аудиторії, зважаючи на тон голосу та впевненість.

Задача 3. Візуалізація даних: «Менше слів – більше сенсу»

Умова: у вас є таблиця з даними про динаміку корупційних ризиків у митній службі за останні 10 років (30 стовпців і 100 рядків).

Завдання: оберіть 1-2 найважливіші тренди та створіть концепт інфографіки.

Питання: який тип діаграми (стовпчикова, лінійна чи «піца») найкраще продемонструє критичне зростання ризиків? Поясніть, чому надмірне використання декоративних елементів заважає сприйняттю висновків.

Задача 4. Адаптація меседжу під «Типологію особи, яка приймає рішення»

Умова: ви презентуєте результати аналізу реформи енергоринку.

Завдання: підготуйте два різні варіанти «заключного слова»:

– варіант А: для особи, яка приймає рішення, – технократа (акцент на

цифрах, графіках, технічній реалістичності);

– варіант Б: для особи, яка приймає рішення, – політика (акцент на електоральних перевагах, суспільному резонансі та медіа-ефектах).

Аналіз: як зміна акцентів впливає на ймовірність того, що вашу пораду буде прийнято?

Задача 5. Рольова гра «Захист аналітичного продукту»

Умова: ви презентуєте свою стратегію перед «скептичною комісією».

Завдання: складіть перелік із 5 найскладніших або «незручних» запитань, які можуть виникнути у критично налаштованої аудиторії до вашого проєкту.

Вправа: підготуйте тези відповідей, що базуються на методі «Bridging» (метод «Місток»; перехід від гострого запитання до вашого ключового меседжу).

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА РОЗДІЛОМ 2

1. Як називається процес вивчення інтересів, ресурсів та потенційного впливу осіб на реалізацію політики?

А) фінансовий аудит;

Б) аналіз стейкхолдерів;

В) соціометрія;

Г) державне планування.

2. У матриці «вплив – інтерес» стейкхолдери з високим впливом, але низьким інтересом, потребують стратегії:

А) мінімальних зусиль;

Б) постійного інформування;

В) підтримання задоволеності;

Г) активного партнерства.

3. Що є ключовою ознакою «зовнішніх» стейкхолдерів?

А) вони працюють у профільному міністерстві;

Б) вони перебувають поза межами офіційної державної структури, але відчувають вплив політики;

В) вони мають право законодавчої ініціативи;

Г) вони фінансуються виключно з державного бюджету.

4. Яка етична цінність аналітика передбачає рівне ставлення до інтересів різних груп населення?

А) лояльність до керівництва;

Б) соціальна справедливість;

В) бюрократична нейтральність;

Г) економічна вигода.

5. Яка дія аналітика вважається «неетичною» згідно з професійними стандартами?

А) публікація результатів, що критикують урядову програму;

Б) вибіркове використання даних для підтвердження наперед визначеного

результату;

В) залучення опозиційних експертів до обговорення;

Г) використання відкритих даних для аналізу.

6. Що є головним джерелом етичних норм для державних аналітиків у більшості країн?

А) особиста інтуїція;

Б) професійні кодекси етики;

В) коментарі в соціальних мережах;

Г) усні вказівки безпосереднього керівника.

7. Який вид ризику пов’язаний із недостатнім фінансуванням програми через інфляцію?

А) політичний ризик;

Б) технічний ризик;

В) фінансово-економічний ризик;

Г) правовий ризик.

8. Процес оцінювання ймовірності виникнення ризику та серйозності його наслідків називається:

А) ідентифікація ризику;

Б) аналіз (оцінка) ризику;

В) ігнорування ризику;

Г) ретроспективне звітування.

9. Яка стратегія реагування на ризик передбачає створення резервного фонду коштів?

А) уникнення ризику;

Б) пом’якшення наслідків (резервування);

В) повна відмова від проекту;

Г) передача ризику третім особам.

10. Який напрям публічної політики в Україні займається питаннями адаптації законодавства до норм ЄС?

А) культурна політика;

Б) євроінтеграційна політика;

В) аграрна політика;

Г) мовна політика.

11. Що є головним пріоритетом оборонної політики України в сучасних умовах?

А) розвиток космічного туризму;

Б) зміцнення обороноздатності та відсіч збройній агресії;

В) скорочення чисельності Збройних Сил України;

Г) розширення експорту сільськогосподарської продукції.

12. Яка реформа в Україні спрямована на подолання корупції в судах?

А) реформа освіти;

Б) судова реформа;

В) земельна реформа;

Г) реформа системи охорони здоров’я.

13. Що означає термін «цифровізація публічної політики»?

А) перехід на друкування законів у цифрових друкарнях;

Б) впровадження ІТ-технологій у процеси надання послуг та прийняття рішень;

В) повне скасування паперових паспортів без створення електронних аналогів;

Г) обмеження доступу громадян до інтернету.

14. Який документ зазвичай містить стислий виклад проблеми, варіанти рішень та рекомендації для політика?

А) статистичний довідник;

Б) аналітична записка;

В) посадова інструкція;

Г) протокол засідання.

15. Що таке «Executive Summary» (резюме для керівника)?

А) перелік усіх використаних джерел;

Б) короткий огляд звіту, що дозволяє швидко зрозуміти суть без читання

всього тексту;

В) біографія автора дослідження;

Г) фінансовий звіт про витрати на аналіз.

16. Який засіб візуалізації найкраще підходить для порівняння часток різних категорій у загальному цілому?

А) стовпчикова діаграма;

Б) кругова діаграма;

В) географічна карта;

Г) лінійний графік.

17. Що є метою «адвокації» результатів аналізу?

А) отримання ліцензії на юридичну практику;

Б) переконання стейкхолдерів у необхідності підтримки запропонованої політики;

В) приховування результатів дослідження від опонентів;

Г) збір коштів на нове дослідження.

18. Яка помилка в комунікації результатів аналізу може призвести до втрати довіри аудиторії?

А) використання занадто простої мови;

Б) представлення неперевірених або спотворених фактів;

В) наявність змісту в документі;

Г) проведення презентації в онлайн-форматі.

19. Яка роль «think tanks» (аналітичних центрів) у публічній політиці України?

А) видання розпоряджень уряду;

Б) незалежна експертиза та розробка рекомендацій для влади;

В) збір податків з населення;

Г) контроль за роботою громадського транспорту.

20. Чому важливо враховувати «зворотний зв’язок» після комунікації аналізу?

А) щоб дізнатися, хто з колег не прочитав звіт;

Б) для коригування політики та покращення наступних етапів аналітичного циклу;

В) щоб автоматично звільнити незгодних працівників;

Г) зворотний зв’язок не має значення для публічної політики.

ПІСЛЯМОВА

Опанування методології аналізу публічних політик відкриває перед сучасним дослідником та практиком простір для якісної трансформації архітектури державного управління. У системі координат сучасного світу, де складність суспільних запитів випереджає традиційні методи реагування, професійна аналітика стає тим інтелектуальним мостом, що поєднує теоретичні візії з реальною спроможністю держави відповідати на критичні виклики.

Представлене навчально-наукове видання покликане стати каталізатором переходу від застарілих бюрократичних моделей до гнучкого, інклюзивного врядування, де кожне рішення є продуктом критичного осмислення та багаторівневої верифікації.

Враховуючи представлений матеріал, можна зазначити, що аналіз публічних політик сьогодні слід розглядати не просто як технічну процедуру, а як фундаментальну етичну позицію. Дана процедура вимагає від фахівця здатності працювати в умовах високої невизначеності, зберігаючи при цьому об’єктивність та вірність принципам суспільного блага.

В умовах інтеграції України до європейського співтовариства та необхідності повоєнного відновлення, потреба у фахівцях, які володіють інструментами доказової політики, стає екзистенційною. Адже саме здатність правильно структурувати проблему, ідентифікувати реальні інтереси стейкхолдерів та спрогнозувати довгострокові імпакти відрізняє стратегічне державне будівництво від фрагментарного кризового менеджменту.

Особливого значення набуває розвиток культури аналітичного супроводу на всіх рівнях публічної влади. Майбутнє вітчизняного врядування залежить від того, наскільки глибоко принципи прозорості, ефективності та результативності будуть інтегровані в щоденну практику прийняття рішень. Використання новітніх технологій, великих даних та клієнтоорієнтованих підходів має слугувати єдиній меті – створенню людиноцентричної держави, де політика є інструментом забезпечення гідного життя та сталого розвитку.

Ми віримо, що представлений у підручнику методологічний апарат стане для читача не лише академічним надбанням, а й дієвим інтелектуальним капіталом. Справжня цінність отриманих знань виявиться у здатності фахівця, науковця, практика у сфері публічного управління формувати якісний дискурс, пропонувати нестандартні, але обґрунтовані рішення та брати на себе відповідальність за майбутнє українського суспільства. Нехай цей матеріал слугує дороговказом у професійному становленні аналітиків нового покоління, чия діяльність базуватиметься на поєднанні наукової раціональності та відданості демократичним цінностям.

ГЛОСАРІЙ

А

Агрегування інтересів – функція політичної системи, що полягає в узгодженні, поєднанні та трансформації різноманітних суспільних вимог у цілісні політичні програми та альтернативні варіанти державних рішень. Здійснюється переважно політичними партіями та групами інтересів для формування державної волі.

Автономія аналітика – ступінь незалежності фахівця з аналізу політики від політичного тиску, замовників або ідеологічних упереджень. Передбачає можливість об'єктивного оцінювання альтернатив та надання рекомендацій, що ґрунтуються на доказах, а не на політичній доцільності.

Автономія (в політико-правовому сенсі) – категорія конституційного права, яка відображає особливий статус території чи організації, що передбачає право на самостійне розв'язання питань внутрішнього устрою в межах повноважень, визначених державою.

Авторитаризм – тип політичного режиму, що характеризується монополізацією влади в руках однієї особи чи вузької групи (еліти), обмеженням політичних свобод, слабкістю представницьких інститутів та використанням адміністративного ресурсу для контролю над суспільством.

Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього та наукового процесу (чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність) для забезпечення об'єктивності та якості результатів інтелектуальної праці.

Актор (суб'єкт політики) – індивід, група чи організація (державна установа, НУО, міжнародна структура), що бере активну участь у процесі формування, прийняття або реалізації публічної політики та має здатність впливати на її результати.

Алгоритмізація – процес розробки та впорядкування послідовних кроків (алгоритмів) для розв'язання конкретної аналітичної задачі або реалізації

управлінської процедури, що дозволяє автоматизувати та стандартизувати прийняття рішень.

Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) – метод оцінки ризиків, що полягає у вивченні того, як зміна окремих вхідних параметрів (наприклад, рівня інфляції, витрат або демографічних показників) впливає на кінцеву результативність та ефективність запропонованого варіанта політики.

Аналітичний бриф (Policy Brief) – лаконічний, структурований документ, спрямований на конкретну аудиторію (осіб, що приймають рішення), який містить аналіз певної суспільної проблеми, оцінку варіантів її розв'язання та чіткі рекомендації щодо подальших дій.

Аргументація – логіко-комунікативний процес обґрунтування певної позиції або варіанта політики шляхом наведення доказів (даних, фактів, розрахунків) з метою переконання стейкхолдерів у доцільності та перевагах запропонованого рішення.

Артикуляція інтересів – початкова стадія політичного процесу, яка полягає у виявленні, формулюванні та публічному проголошенні потреб і вимог окремих громадян чи соціальних груп. Ця функція забезпечує зв'язок між суспільством та політичною системою через діяльність груп інтересів та громадських об'єднань.

Б

Бенефіціар (виголоодержувач) – у контексті аналізу політики це фізична особа, соціальна група або організація, яка отримує переваги, вигоду або ресурси внаслідок реалізації певної державної програми чи управлінського рішення. Слід розрізняти прямих бенефіціарів (на яких спрямована політика) та опосередкованих.

Біла книга (White Paper) – офіційний урядовий документ, який містить детальний опис конкретної суспільної проблеми, аналіз варіантів її вирішення та пропозиції щодо майбутнього законодавства. На відміну від Зеленої книги, Біла книга представляє вже сформовану (але ще відкриту для фінального

обговорення) позицію уряду.

Бюджетне обмеження – сукупність фінансових та ресурсних рамок, у межах яких аналітик має розробляти варіанти політики. Це визначальний фактор, що визначає реалістичність впровадження будь-якої альтернативи.

Бенчмаркінг (Benchmarking) – метод порівняльного аналізу, який полягає у вивченні та запозиченні найкращих практик, стандартів або показників ефективності інших країн, регіонів чи організацій для покращення власної публічної політики.

Бюрократія – специфічна форма організації державного управління, що діє на основі чіткої ієрархії, раціональних правил та професійної компетенції. В аналізі політик бюрократію розглядають як одного з ключових акторів, що впливає на етап впровадження (implementation).

Бюджетний аналіз (Cost-Benefit Analysis, CBA) – метод оцінки альтернатив політики, який передбачає порівняння всіх прогнозованих витрат із очікуваними вигодами в грошовому еквіваленті для визначення економічної доцільності рішення.

В

Валютний ризик – імовірність фінансових втрат або недоотримання вигоди внаслідок коливань обмінних курсів у період між прийняттям політичного рішення (наприклад, щодо закупівлі обладнання чи зовнішнього запозичення) та фактичним здійсненням розрахунків.

Варіанти політики (Policy Alternatives) – набір різних шляхів або методів розв’язання суспільної проблеми, що розробляються аналітиком для порівняння та вибору найбільш ефективного.

Великі дані (Big Data) – масштабні масиви структурованої та неструктурованої інформації, що характеризуються значним обсягом, різноманітністю та високою швидкістю оновлення. В аналізі політик використовуються для виявлення прихованих закономірностей, прогнозування суспільних трендів та прийняття рішень на основі даних.

Вибори – законодавчо закріплена форма прямого народовладдя, через яку шляхом голосування здійснюється формування представницьких органів влади, що забезпечує легітимність політичного курсу та зміну правлячих еліт.

Визначення ризику – аналітичний процес ідентифікації, оцінки та кількісного або якісного вимірювання ймовірності виникнення подій, які можуть негативно вплинути на реалізацію публічної політики або досягнення її стратегічних цілей.

Витрати-ефективність (Cost-Effectiveness) – показник, що визначає, наскільки раціонально використані ресурси для досягнення поставленої мети (порівняння витрат із натуральним результатом, наприклад, вартість навчання одного студента).

Відкриті дані (Open Data) – концепція та система публічної інформації, яка представлена у машиночитаному форматі, є вільно доступною для кожного, може безоплатно використовуватися, поширюватися та повторно застосовуватися без обмежень (крім вимоги посилання на джерело). Є фундаментом прозорості та підзвітності влади.

Відповідальність (Accountability) – стан підзвітності та обов'язок суб'єктів політики (посадових осіб, органів влади) звітувати за свої рішення та дії, приймати на себе наслідки реалізованих заходів та забезпечувати відповідність своєї діяльності правовим нормам і суспільним очікуванням.

Візуалізація даних – процес графічного або схематичного представлення абстрактної інформації (діаграми, карти, інфографіка) з метою спрощення сприйняття складних даних, посилення пізнавальних спроможностей аналітика та ефективної комунікації результатів аналізу зацікавленим сторонам.

Влада – здатність і можливість суб'єкта здійснювати свою волю, визначати напрям діяльності інших людей та впливати на суспільні процеси через авторитет, правові норми, заохочення або легітимний примус.

Вплив (Influence) – 1) у широкому сенсі: здатність актора або явища змінювати поведінку інших чи хід подій без прямого застосування сили; 2) в аналізі політики (Impact): сукупність змін у суспільному житті, що стали

безпосереднім наслідком впровадження конкретного державного рішення чи програми.

Впровадження політики (Implementation) – етап циклу публічної політики, на якому прийняті рішення, плани та закони перетворюються на конкретні дії через діяльність адміністративних органів.

Вразливість (Vulnerability) – стан або сукупність обставин (економічних, соціальних, екологічних), що знижують здатність окремих осіб, спільнот або систем протистояти негативним впливам, адаптуватися до змін або відновлюватися після кризових подій.

Г

Галузевий ризик – ймовірність виникнення негативних наслідків або фінансових втрат через зміни в економічному, технологічному чи регуляторному стані конкретної галузі. В аналізі політики враховується при розробці секторальних стратегій та оцінці їхнього впливу на ринок.

Гендерний аналіз – це критичне дослідження того, як публічна політика (програми, закони, бюджети) по-різному впливає на жінок і чоловіків, дівчат і хлопців. Він дозволяє виявити приховані нерівності та забезпечити, щоб результати політики були однаково корисними для всіх груп населення. В Україні цей аналіз є частиною стратегії гендерного мейнстримінгу (інтеграції принципу рівності в усі сфери державної діяльності).

Громадське благо (Public Good) – вид економічного блага, яке характеризується двома ключовими властивостями: неконкурентністю (споживання блага однією особою не зменшує його доступність для інших) та невинятковістю (неможливо або занадто дорого заборонити доступ до блага особам, які за нього не сплатили). Прикладами є національна безпека, чисте повітря та вуличне освітлення.

Громадянин – фізична особа, яка має стійкий юридичний зв’язок з певною державою, що виражається у сукупності взаємних прав та обов’язків, а також володіє офіційним статусом, який дозволяє брати участь у політичному

житті країни.

Громадянське суспільство – сфера самоорганізації вільних та рівноправних індивідів, сукупність недержавних організацій (НУО, спілки, асоціації) та ініціатив, які існують незалежно від держави та бізнесу. Воно виступає партнером і водночас контролером державної влади, артикулюючи суспільні інтереси.

Група інтересів – стабільне об'єднання людей, створене на основі спільних потреб, цінностей чи професійної приналежності, яке прагне впливати на формування та реалізацію публічної політики для захисту та просування своїх специфічних інтересів, не претендуючи на безпосереднє отримання влади.

Група тиску (Pressure Group) – активна форма групи інтересів, яка використовує конкретні методи прямого або опосередкованого впливу на органи влади (лобіювання, кампанії в медіа, пікети, страйки), щоб домогтися прийняття або скасування певного політичного чи управлінського рішення.

Гудвіл (Goodwill) / ділова репутація – у контексті публічної політики це нематеріальний актив актора (політика, партії або державної інституції), що базується на рівні суспільної довіри, позитивному іміджі та авторитеті. Високий показник гудвілу дозволяє актору легше мобілізувати прихильників та впроваджувати непопулярні, але необхідні реформи ("витрачати" політичний капітал).

Гуманізм – етична позиція та світоглядна система, яка проголошує людину найвищою цінністю, фокусується на її гідності, правах і свободах. В аналізі політики гуманістичний підхід вимагає оцінювати будь-яку альтернативу крізь призму її впливу на добробут та розвиток людської особистості.

Д

Демократична легітимність – визнання суспільством законності, правомірності та справедливості існуючої політичної влади, що ґрунтується на добровільній згоді громадян підпорядковуватися рішенням, прийнятим за

демократичними процедурами.

Демократія – політичний режим, за якого народ визнається єдиним легітимним джерелом влади, що реалізується через систему виборів, представницькі органи та механізми прямого волевиявлення.

Деонтологія – розділ етики та вчення про моральні обов'язки і правила професійної поведінки. В аналізі політики деонтологічний підхід вимагає від аналітика дотримання професійних стандартів та етичних норм незалежно від того, наскільки вигідними можуть бути наслідки їх порушення.

Держава – суверенна політико-територіальна організація публічної влади, що володіє апаратом управління та примусу, встановлює правові норми та забезпечує соціально-економічний розвиток суспільства.

Диджиталізація (цифровізація) – процес системного впровадження цифрових технологій в управління та суспільні відносини. Спрямована на автоматизацію збору даних, прозорість прийняття рішень та розвиток електронних публічних послуг.

Дизайн-мислення (Design Thinking) – людиноцентрований метод розв'язання складних проблем, що базується на емпатії (розумінні потреб користувача), швидкому прототипуванні та ітераційному тестуванні рішень. В публічній політиці використовується для створення послуг, що максимально зручні для громадян.

Динаміка стейкхолдерів – зміна позицій, сили впливу та інтересів зацікавлених сторін (акторів) протягом циклу публічної політики. Передбачає аналіз того, як прихильники рішення можуть стати його опонентами на етапі впровадження, і навпаки.

Ділова стратегія – план дій окремої організації чи інституції, спрямований на досягнення конкурентних переваг або специфічних цілей у межах її компетенції та наявних ресурсів.

Доброчесність – фундаментальний принцип публічної служби, що передбачає чесне, об'єктивне та неупереджене виконання обов'язків, пріоритет суспільного інтересу над приватним та суворе дотримання етичних норм.

Доказова політика – підхід до розробки рішень, що базується на об’єктивних даних, наукових дослідженнях та результатах оцінки впливу. Це альтернатива прийняттю рішень на основі виключно ідеологічних переконань або політичної інтуїції.

Донор – держава, міжнародна організація або приватний фонд, що надає фінансову, технічну чи експертну допомогу для підтримки реформ, розвитку інфраструктури або вирішення соціальних проблем у країні-реципієнті.

Е

Едвокасі (Advocacy) – стратегічна та цілеспрямована діяльність громадських організацій чи груп інтересів, спрямована на просування конкретних змін у публічній політиці, захист прав громадян або вирішення суспільно значущих проблем через вплив на суб’єктів прийняття рішень.

Екзогенний ризик – ризик, спричинений зовнішніми чинниками, які перебувають поза межами контролю конкретної системи чи організації (наприклад, світова фінансова криза, пандемія, зміни в міжнародному законодавстві, форс-мажорні обставини).

Екологічний ризик – ймовірність виникнення негативних змін у навколишньому природному середовищі внаслідок антропогенного впливу, аварій або стихійних явищ, що враховується при проведенні стратегічної екологічної оцінки політичних рішень.

Електорат – сукупність громадян, які мають право голосу та беруть участь у виборах, формуючи запит на певний курс публічної політики та забезпечуючи легітимність обраної влади.

Електронна демократія – модель демократичного устрою, де цифрові технології використовуються для розширення можливостей громадян щодо участі в політичних дискусіях, голосуваннях (е-голосування) та моніторингу діяльності влади.

Електронне врядування – спосіб організації державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує

автоматизацію внутрішніх процесів, прозорість взаємодії та дистанційне надання публічних послуг громадянам і бізнесу.

Ендогенний ризик – внутрішній ризик, зумовлений факторами всередині самої системи (наприклад, неефективний менеджмент, корупційні ризики, низька кваліфікація персоналу, збої у внутрішніх регламентах), на які суб'єкт політики може безпосередньо впливати.

Етика аналізу – сукупність професійних принципів, що вимагають від аналітика об'єктивності, інтелектуальної чесності, прозорості методології та неупередженості під час обробки даних і формулювання рекомендацій, щоб уникнути політичного маніпулювання результатами.

Етична дилема – ситуація складного вибору в процесі аналізу чи реалізації політики, коли стикаються два або більше рівноцінних моральних принципи (наприклад, конфлікт між ефективністю витрат та соціальною справедливістю), і будь-яке рішення матиме як позитивні, так і негативні етичні наслідки.

Етичний кодекс – офіційний документ, що містить систему морально-етичних норм та правил поведінки, обов'язкових для певної професійної спільноти (наприклад, Кодекс етики державних службовців або Асоціації аналітиків політики), що слугує орієнтиром для вирішення етичних дилем.

З

Загроза – потенційне або наявне джерело небезпеки (явище, чинник чи подія), що може завдати шкоди національним інтересам, стабільності суспільства або перешкодити реалізації публічної політики. В аналізі політики загрози розглядаються як зовнішні деструктивні фактори (наприклад, у межах SWOT-аналізу).

Запит на зміни – формалізована потреба суспільства або окремих груп у трансформації існуючого стану справ, що стає підставою для включення проблеми до порядку денного.

Зацікавлена сторона (стейкголдер / stakeholder) – будь-який індивід,

група осіб, організація або інституція, які мають інтерес у вирішенні певної суспільної проблеми, можуть впливати на процес прийняття політичного рішення або відчувати на собі прямий чи опосередкований вплив від його реалізації.

Зворотний зв'язок – механізм отримання інформації про результати та наслідки впровадженої політики від її бенефіціарів та виконавців для подальшого коригування курсу дій.

Зелена книга (Green Paper) – урядовий документ консультативного характеру, мета якого – стимулювати дискусію навколо певної проблеми та зібрати думки зацікавлених сторін перед формулюванням остаточної стратегії.

Зовнішнє середовище політики – сукупність факторів (економічних, політичних, соціальних, технологічних, правових та екологічних), що перебувають поза межами системи державного управління, але суттєво впливають на формування, вибір та успішність впровадження публічних рішень.

Зона ризику – якісна або кількісна характеристика простору ймовірностей, у якому можливі негативні відхилення від цілей політики. Класифікується за ступенем критичності (наприклад: безризикова зона, зона припустимого ризику, зона критичного ризику та зона катастрофічного ризику). *Примітка:* визначення зацікавлених сторін є першим кроком аналізу політики для розуміння карти інтересів та можливого опору змінам.

І

Ідентифікація ризику – початковий етап управління ризиками, що полягає у виявленні, систематизації та описі чинників, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей публічної політики. Передбачає створення реєстру ризиків із зазначенням їхніх джерел та можливих наслідків.

Ідентифікація стейкхолдерів – аналітичний процес виявлення всіх осіб, груп та організацій, які мають інтерес у вирішенні певної проблеми або на яких вплине впровадження політики. Це фундаментальний засіб для подальшого

аналізу позицій акторів та розробки стратегії комунікації.

Інвестиційний ризик – ймовірність фінансових втрат або недосягнення очікуваного соціально-економічного ефекту при вкладенні бюджетних чи залучених коштів у державні інвестиційні проєкти (наприклад, розбудову інфраструктури).

Індекс лояльності (в аналізі політик) – показник, що відображає рівень підтримки або прихильності певних груп інтересів чи населення до запропонованого політичного рішення або органу влади. Використовується для прогнозування стабільності реформ та ймовірності соціального спротиву.

Інклюзивність – принцип формування публічної політики, що забезпечує рівний доступ та залучення всіх без винятку членів суспільства (незалежно від віку, статі, стану здоров'я чи етнічного походження) до процесів прийняття рішень та користування суспільними благами.

Інклюзія – це процес активного залучення всіх груп населення (особливо тих, хто зазвичай перебуває на маргінесах: людей з інвалідністю, представників етнічних меншин, маломобільних груп, людей старшого віку) до соціального, політичного та економічного життя.

Інноваційна екосистема – динамічна мережа взаємодії між державою, науковими установами та бізнесом, яка забезпечує перетворення нових знань у конкретні продукти чи технології. В аналізі політик розглядається як інструмент стимулювання економічного розвитку.

Інститути громадянського суспільства – сукупність недержавних суб'єктів (громадські об'єднання, профспілки, благодійні організації), які представляють інтереси громадян, беруть участь у публічних консультаціях та здійснюють цивільний контроль за діяльністю влади.

Інтерес – усвідомлена потреба суб'єкта (особи чи групи), яка визначає його ставлення до об'єктів навколишнього світу та мотивує до політичної активності задля впливу на розподіл ресурсів і владних повноважень.

Інфографіка – інструмент візуальної комунікації, що поєднує дані та графіку для лаконічного представлення результатів аналізу. Вона дозволяє

швидко донести складну аналітичну інформацію до осіб, що приймають рішення (ОПР), у зрозумілому та переконливому форматі.

Й

Ймовірність ризику – це кількісна або якісна оцінка можливості настання небажаної події, що може негативно вплинути на реалізацію публічної політики. В аналізі та управлінні ризиками це поняття розглядається у двох аспектах: 1) як складник оцінки – це показник того, наскільки часто або вірогідно може статися певна негативна подія; 2) як розрахункова величина (рівень ризику): вимірюється як добуток ймовірності виникнення небезпеки на очікуваний розмір шкоди (збитку) за формулою: R = P x I, де R – рівень ризику, P (Probability) – ймовірність, I (Impact) – вплив/наслідки. *Значення для аналітика:* це ключовий інструмент для прийняття обґрунтованих рішень, що дозволяє пріоритезувати загрози. Аналітик оцінює, наскільки ймовірно, що реалізація політики відхилиться від плану, і наскільки критичними будуть наслідки для суспільства, щоб розробити ефективні заходи з мінімізації цих ризиків.

К

Карта ризиків – аналітична підсистема у вигляді матриці, що візуалізує потенційні загрози за двома параметрами: ймовірністю виникнення та рівнем впливу. У публічній політиці вона дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» реформи та пріоритезувати заходи з мінімізації негативних наслідків.

Карта стейкхолдерів – графічне представлення всіх зацікавлених сторін, їхніх взаємозв’язків та позицій щодо конкретного політичного рішення. Допомагає аналітику зрозуміти структуру підтримки та опору.

Квадрант «Влада/Інтерес» – інструмент стратегічного управління стейкхолдерами, що дозволяє класифікувати їх за рівнем впливу (влада) та рівнем зацікавленості. На основі позиції в матриці обирається стратегія взаємодії: активне залучення, підтримання задоволеності, інформування чи

моніторинг.

Кількісний аналіз – методи дослідження, що базуються на роботі з цифровими даними та статистикою для обґрунтування варіантів політики.

Класифікація стейкхолдерів – групування зацікавлених сторін за певними ознаками: за типом зв'язку (внутрішні/зовнішні), за силою впливу (первинні/вторинні) або за ставленням (прихильники, опоненти, нейтральні). Це допомагає розробити диференційовані підходи до управління очікуваннями.

Клієнтоорієнтованість (у публічному секторі) – стратегічний підхід, за якого в центр державної політики ставляться потреби громадянина як користувача послуг. Це передбачає створення зручних сервісів, емпатію до проблем населення та перетворення бюрократичної процедури на якісний публічний сервіс.

Коаліція – тимчасове добровільне об'єднання різних акторів (політичних партій, громадських організацій, бізнес-асоціацій) задля досягнення спільної мети або просування конкретного варіанта публічної політики.

Комунікаційний канал – засіб або середовище (медіа, соціальні мережі, прямі консультації, офіційні вісники), через які аналітик або орган влади передає інформацію стейкголдерам та отримує зворотний зв'язок.

Консенсус – спосіб прийняття рішення, що базується на досягненні загальної згоди без проведення формального голосування. Характеризується відсутністю принципових заперечень у більшості сторін та врахуванням максимально можливої кількості поглядів.

Конфлікт інтересів – ситуація, за якої приватний інтерес публічної особи (або її близьких) може вплинути на об'єктивність прийняття рішень, що створює загрозу неупередженості та суспільному благу.

Концепція публічної політики – документ, що закладає логічну основу майбутньої реформи: визначає проблему, цілі, цільові групи та очікувані результати ще до розробки тексту закону.

Корупція – зловживання владними повноваженнями або посадовим становищем задля отримання неправомірної особистої вигоди, що призводить

до неефективного розподілу ресурсів та деградації публічних інститутів.

Кризовий менеджмент – система методів та заходів, спрямованих на запобігання, реагування та подолання наслідків кризових ситуацій в умовах високої невизначеності та дефіциту часу.

Криміногенний ризик – показник імовірності виникнення правопорушень або кримінального впливу в регіоні чи галузі, що може перешкодити безпечній реалізації державної політики.

Критерії оцінки альтернатив – конкретні параметри (ефективність, результативність, політична прийнятність, справедливість), за якими аналітик порівнює різні варіанти розв'язання проблеми.

Л

Лаг (часовий лаг) – розрив у часі між моментом прийняття політичного рішення та появою перших реальних результатів від його впровадження. Розуміння лагів є критичним для оцінки ефективності реформ.

Легітимність – стан політичної влади, за якого громадяни добровільно визнають її право на управління, вважають її рішення справедливими та законними, а також висловлюють готовність їм підпорядковуватися. На відміну від легальності (законності), легітимність ґрунтується на морально-психологічній підтримці суспільства.

Лібералізм – політична та ідеологічна доктрина, яка проголошує індивідуальні права та свободи людини найвищою цінністю. У контексті публічної політики ліберальний підхід передбачає мінімальне втручання держави в економіку, захист приватної власності та підтримку вільної конкуренції.

Лідерство в публічній політиці – здатність політичного актора формувати візію змін, мобілізувати стейкголдерів та брати на себе відповідальність за реалізацію складних рішень.

Лобістські організації – спеціалізовані структури (юридичні компанії, асоціації, консультаційні бюро), які на професійній основі здійснюють

представництво інтересів замовників у державних органах, використовуючи легальні методи комунікації, експертну підтримку та адвокацію.

Лобіювання (лобізм) – діяльність, спрямована на здійснення впливу на суб'єктів владних повноважень під час розроблення, прийняття чи зміни нормативно-правових актів з метою просування інтересів певних груп. В Україні ця діяльність регулюється законом і передбачає обов'язкову реєстрацію в Реєстрі лобістів для забезпечення прозорості впливу на державну політику.

Логістичний (транспортний) ризик – ймовірність виникнення затримок, додаткових витрат або фізичного пошкодження ресурсів під час їхнього переміщення. В аналізі публічної політики цей ризик враховується при плануванні інфраструктурних проєктів та забезпеченні ланцюгів постачання в умовах кризового менеджменту.

Людиноцентризм – засадничий принцип сучасної публічної політики, згідно з яким права, потреби та гідність людини є головним критерієм ефективності державних рішень. Передбачає перехід від «держави як апарату контролю» до «держави як сервісу», де політика розробляється з урахуванням безпосереднього життєвого досвіду громадян.

М

Матриця наслідків – аналітичний інструмент (таблиця), який використовується для ранжування ризиків шляхом зіставлення ймовірності їхнього настання з рівнем потенційної шкоди для цілей політики. Вона дозволяє візуально розділити ризики на критичні (червона зона), помірні (жовта) та незначні (зелена), що допомагає аналітику визначити пріоритети для впровадження превентивних заході.

Матриця стейкхолдерів – візуальний інструмент аналізу політик, що дозволяє класифікувати зацікавлені сторони за двома осями: рівнем їхнього впливу (сили) та рівнем інтересу (позитивного чи негативного ставлення). Розподіл акторів за квадрантами допомагає розробити стратегію комунікації: від активного партнерства до простого моніторингу дій опонентів.

Машинне навчання (Machine Learning) – підгалузь штучного інтелекту, що базується на використанні алгоритмів для аналізу великих масивів даних, виявлення прихованих закономірностей та побудови прогнозних моделей. У публічній політиці застосовується для прогнозування соціально-економічних процесів та автоматизації прийняття рутинних управлінських рішень.

Мейнстримінг (Mainstreaming) – стратегія інтеграції певної наскрізної пріоритетної теми (наприклад, гендерної рівності, екологічності або антикорупції) у всі етапи розробки та реалізації будь-якої державної політики.

Мережеве врядування (Network Governance) – сучасна модель публічного управління, що ґрунтується на горизонтальній взаємодії та співпраці між державними органами, бізнесом, НУО та громадянами. На відміну від жорсткої ієрархії, ця модель фокусується на гнучкості, партнерстві та спільній відповідальності за вирішення суспільних проблем.

Методологія аналізу – сукупність методів (кількісних, якісних, порівняльних), які обирає аналітик для дослідження проблеми та обґрунтування варіантів її вирішення.

Мінімізація ризику – системний процес зменшення ймовірності виникнення негативних подій або послаблення їхнього впливу на результати політики. Включає такі методи, як розробка альтернативних планів дії («план Б»), хеджування фінансових ризиків, встановлення лімітів та впровадження запобіжних (проактивних) заходів.

Моніторинг виконання – систематичний збір даних про хід реалізації політики для оцінки того, чи виконуються заплановані заходи вчасно та в межах бюджету.

Моніторинг ризиків – безперервний процес спостереження за станом виявлених загроз та ідентифікації нових ризиків протягом усього циклу публічної політики. Він забезпечує аналітика актуальною інформацією про зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі для вчасного коригування стратегії реалізації рішення.

Н

Наджинг (Nudging / поведінкові інсайти) – метод м'якого впливу на поведінку людей через зміну «архітектури вибору». Це багатоплановий підхід, який спонукає громадян до прийняття раціональних або суспільно корисних рішень (наприклад, сплата податків вчасно, вибір здорової їжі) без заборон, штрафів чи суттєвих економічних стимулів. В аналізі політик він використовується як маловитратна альтернатива традиційним інструментам регулювання.

Народний суверенітет – фундаментальний принцип демократії, згідно з яким народ є єдиним джерелом влади та носієм суверенітету. Це право народу самостійно визначати вектор розвитку держави, формувати органи влади через вибори та здійснювати контроль за реалізацією публічної політики.

Невизначеність – стан аналітичного середовища, за якого інформація про майбутні події, стан об'єкта або реакцію зовнішнього середовища є неповною, суперечливою або відсутньою. На відміну від ризику (де ймовірність можна вирахувати), невизначеність вимагає від аналітика застосування сценарного планування та адаптивних підходів.

Належне врядування (Good Governance) – концепція публічного управління, що базується на принципах прозорості, підзвітності, верховенства права, ефективності та інклюзивності.

Наративний аналіз – якісний метод дослідження політики, що полягає у вивченні історій, аргументів та «наративів», які актори використовують для обґрунтування своєї позиції або фреймінгу проблеми.

Непередбачувані наслідки – результати реалізації політики (позитивні або негативні), які не були заплановані аналітиками на етапі розробки, але виникли через складність суспільних взаємодій.

О

Об'єктивність – фундаментальний принцип аналізу, що передбачає незалежність результатів дослідження від особистих упереджень, політичних

поглядів чи емоцій аналітика. Об'єктивність ґрунтується на використанні перевірених фактів, надійної статистики та прозорої методології, що дозволяє відображати реальний стан суспільної проблеми.

Опозиція – політичні сили (партії, рухи, групи), які не входять до владної більшості та виступають із критикою чинного політичного курсу. В аналізі політики опозиція є важливим актором, оскільки вона формулює альтернативні варіанти рішень та здійснює контроль за діями уряду.

Опонент – суб'єкт (особа або група), який висловлює заперечення щодо запропонованого варіанта політики, наводить контраргументи та критикує методологію або очікувані результати. В академічному середовищі (наприклад, офіційний опонент) – це фахівець, який дає незалежну експертну оцінку науковому дослідженню, визначаючи його сильні та слабкі сторони.

Опортуністична поведінка – поведінка акторів політики, спрямована на отримання особистої вигоди за рахунок інших через використання неповноти інформації або порушення домовленостей.

Особа, що приймає рішення (ОПР / Decision Maker) – посадова особа або колегіальний орган (наприклад, Кабінет Міністрів, міська рада), що наділений законними повноваженнями зробити остаточний вибір між запропонованими аналітиком альтернативами. ОПР несе політичну та юридичну відповідальність за наслідки обраного курсу дій.

Оцінка впливу – прогнозний аналіз наслідків, які може спричинити прийняття певного акта (економічних, соціальних, екологічних). В Україні цей термін часто вживається у контексті Аналізу регуляторного впливу.

Оцінка політики – фінальна стадія циклу політики, що полягає у вивченні того, наскільки впроваджене рішення досягло поставлених цілей та якими були його фактичні витрати й ефекти.

Оцінка ризиків – систематичний процес ідентифікації загроз, аналізу ймовірності їхнього настання та масштабу можливих негативних наслідків для суспільства або держави. Вона дозволяє аналітику пріоритезувати проблеми та розробити стратегії «пом'якшення», щоб зробити політику більш стійкою до

криз.

П

Передача ризику – стратегія управління ризиками, що передбачає перекладання фінансової або юридичної відповідальності за потенційні негативні наслідки на третю сторону (наприклад, через страхування, аутсорсинг або договірні гарантії).

План безперервності (Contingency plan / «План Б») – заздалегідь розроблений алгоритм дій на випадок настання ризикової події або кризи. Він дозволяє органу влади чи організації продовжувати функціонування та реалізацію політики навіть за несприятливих умов.

Політична вага – сукупний ресурсний потенціал актора (авторитет, підтримка виборців, фінансовий ресурс, доступ до медіа), який визначає його здатність впливати на прийняття стратегічних рішень та реалізовувати власні цілі в політичній системі.

Політична воля – психологічна та організаційна готовність суб'єкта владних повноважень (лідера, уряду) здійснити конкретні кроки, прийняти складні рішення та довести реформу до завершення, попри опір стейкголдерів чи електоральні ризики.

Політична доцільність – критерій оцінки рішень, що базується на їхній корисності для утримання влади, зміцнення рейтингу або досягнення вузькопартійних цілей, що іноді може вступати в конфлікт із економічною ефективністю або правовими нормами.

Політична заангажованість – ступінь залученості особи чи групи до підтримки певної ідеології чи політичної сили, що може впливати на об'єктивність аналізу публічних проблем.

Політичний нейтралітет – обов'язок державних службовців та аналітиків утримуватися від публічної демонстрації власних політичних уподобань та виконання своїх обов'язків незалежно від того, яка політична сила перебуває при владі.

Політичний порядок денний – перелік пріоритетних суспільних проблем, які офіційно визнані владою як такі, що потребують негайного вирішення. Процес формування порядку денного є ключовим етапом політичного циклу.

Політичний ризик – ймовірність виникнення негативних наслідків для реалізації політики через зміни в державному устрої, політичну нестабільність, зміну еліт або прийняття суперечливих політичних рішень.

Прийняття ризику – свідоме рішення аналітика або ОПР не вживати додаткових заходів для зниження ризику, якщо витрати на його попередження перевищують потенційні збитки, або якщо ризик визнано неминучим складником процесу.

Проактивність – стратегічний підхід в управлінні, що передбачає випередження подій: виявлення потенційних проблем та ризиків ще до того, як вони перетворяться на кризу, та завчасне вжиття заходів.

Прозорість – стан відкритості процесів прийняття публічних рішень, що забезпечує громадянам доступ до інформації про те, як витрачаються кошти, якими даними керується влада та хто впливає на результат.

Професійна етика аналітика – система моральних стандартів (чесність, об’єктивність, конфіденційність), яка регулює діяльність фахівця з аналізу політики та забезпечує довіру до його рекомендацій.

Профіль ризику – структурований опис сукупності всіх ризиків, притаманних конкретному проєкту або сфері політики, що включає їхню ймовірність, імпакт та пріоритетність.

Публічна політика – цілеспрямований курс дій держави, спрямований на вирішення суспільних проблем. Вона включає ідентифікацію проблеми, розробку варіантів, прийняття рішення, його впровадження та оцінку результатів.

Публічний сервіс – діяльність органів влади чи уповноважених структур із надання послуг громадянам (освіта, медицина, адмінпослуги), що базується на принципах якості, доступності та орієнтації на потреби людини.

Р

Раціональність – здатність аналітика або особи, що приймає рішення (ОПР), діяти на основі логіки, об'єктивних даних та системного аналізу. В аналізі політики розрізняють «повну раціональність» (ідеальний вибір найкращої альтернативи) та «обмежену раціональність» (прийняття достатньо доброго рішення в умовах дефіциту часу та інформації).

Регуляторна політика – діяльність держави, спрямована на встановлення правил і норм для бізнесу та громадян з метою корекції "провалів ринку" та захисту суспільних інтересів.

Результативність – ступінь досягнення поставлених цілей публічної політики (відповідь на питання: «Чи отримали ми те, що планували?»).

Репутаційний ризик – ймовірність втрати довіри до органу влади або політика через невдалу реалізацію рішень або неетичну поведінку.

Ресурсний аналіз – оцінка наявності та достатності фінансових, людських, часових та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації обраної альтернативи політики.

Референдум – форма прямої демократії, що полягає у всенародному голосуванні для прийняття рішень з найважливіших питань державного чи місцевого значення (зміна Конституції, територіальний устрій тощо). Результати референдуму зазвичай мають вищу юридичну силу.

Реципієнт – суб'єкт (громадянин, група населення, організація або регіон), який є отримувачем ресурсів, послуг, інформації або допомоги в межах реалізації певної публічної політики. У комунікаційному процесі – це сторона, що приймає повідомлення від суб'єкта владних повноважень.

Ризик – поєднання ймовірності настання несприятливої події та масштабу її негативних наслідків для цілей публічної політики. На відміну від невизначеності, ризик можна оцінити кількісно (ймовірність у %) або якісно (високий/низький).

Ризик-менеджмент (управління ризиками) – безперервний та системний процес, що включає ідентифікацію, аналіз, оцінку та моніторинг ризиків, а

також розробку заходів щодо їх мінімізації, передачі або прийняття. Метою ризик-менеджменту в політиці є підвищення стійкості державних програм до кризових ситуацій.

Ризикова ситуація – сукупність обставин і умов, що створюють середовище невизначеності, у якому прийняття рішення може призвести до різних результатів – як позитивних, так і негативних. В аналізі політики це момент, коли ОПР має обрати альтернативу, усвідомлюючи можливі загрози.

С

Смарт-урядування (Smart Governance) – це модель публічного управління, що базується на використанні сучасних ІКТ (Big Data, штучний інтелект, блокчейн) для прийняття доказових рішень, підвищення прозорості та залучення громадян. Це не лише технології, а й нова якість взаємодії влади та суспільства, де сервіси стають адаптивними та предиктивними.

Соціальна справедливість – засадничий принцип публічної політики, що вимагає чесного розподілу суспільних благ, прав та обов'язків. В аналізі політики цей термін використовується як критерій оцінки альтернатив: чи не поглиблює обране рішення нерівність і чи захищає воно інтереси вразливих груп населення.

Соціальний капітал – сукупність соціальних зв'язків, норм довіри та взаємодопомоги, що існують у суспільстві. Високий рівень соціального капіталу полегшує впровадження реформ, оскільки громадяни активніше співпрацюють між собою та з державними інституціями заради спільного блага.

Стейкхолдер (зацікавлена сторона) – будь-яка фізична особа, група (професійна, етнічна, територіальна) або організація, яка має свій інтерес у вирішенні певної проблеми або на яку прямо чи опосередковано вплине впровадження політики. Стейкхолдери можуть бути як джерелом підтримки, так і джерелом супротиву змінам.

Стейкхолдер-менеджмент (управління стейкхолдерами) – системна діяльність аналітика або менеджера з ідентифікації зацікавлених сторін, аналізу

їхніх очікувань та розробки стратегій взаємодії з ними. Включає методи залучення, консультування та моніторингу позицій акторів для мінімізації конфліктів та побудови коаліцій підтримки.

Сторітелінг (Storytelling) в політиці – техніка представлення аналітичних даних та політичних ідей через розповідь (сюжет). Це дозволяє зробити складні цифри та графіки зрозумілими для широкої аудиторії, викликати емпатію до проблеми та мобілізувати громадян на підтримку реформи через емоційний зв'язок.

Стратегія конкуренції – план дій організації, спрямований на здобуття переваг над іншими акторами у своїй ніші. В публічному секторі це може стосуватися конкуренції міст за інвестиції або боротьби політичних партій за електоральний ресурс.

Страхування в ризик-менеджменті – метод передачі ризику, за якого фінансові наслідки ймовірної негативної події покриваються за рахунок страхових фондів. Використовується в публічній політиці для захисту критичної інфраструктури або як інструмент соціального захисту.

Структура організації – внутрішня побудова установи, що визначає підпорядкованість, розподіл повноважень та канали комунікації. Ефективна структура є необхідною умовою для якісного впровадження (імплементації) прийнятих політичних рішень.

Ступінь ризику – міра серйозності загрози, яка визначається шляхом поєднання ймовірності її виникнення та потенційного обсягу збитків (соціальних, фінансових чи політичних).

Суверенітет – верховенство держави на своїй території та її незалежність у міжнародних відносинах. У контексті аналізу політики суверенітет визначає межі автономності уряду при прийнятті рішень (наприклад, з урахуванням міжнародних зобов'язань чи тиску глобальних гравців).

Сценарне планування – метод аналізу політики, що полягає у розробці кількох варіантів майбутнього (оптимістичного, песимістичного, базового) для оцінки того, як запропоноване рішення спрацює в різних умовах.

SWOT-аналіз – класичний метод стратегічного планування, що полягає у виявленні сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін об'єкта, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

Т

Таргетування (Targeting) – метод спрямування заходів публічної політики (пільг, субсидій, інформаційних кампаній) на конкретну, вузько визначену цільову групу для підвищення ефективності використання ресурсів.

Технократія – модель управління, за якої ключові державні рішення приймаються технічними фахівцями (експертами) на основі наукових та інженерних даних, а не на основі політичної ідеології чи волі виборців.

Технологічний тренд – це стійкий вектор розвитку інновацій (наприклад, штучний інтелект, квантові обчислення, «зелена» енергетика), що має системний вплив на трансформацію публічного управління, економіку та соціальну структуру. Аналіз трендів дозволяє політикам діяти проактивно, адаптуючи законодавство до нових технологічних реалій.

Толерантність – принцип публічної політики, що передбачає повагу та прийняття різноманіття думок, вірувань та способів життя, що є необхідною умовою стабільності в інклюзивному суспільстві.

Тоталітаризм – політичний режим, що характеризується всеосяжним (тотальним) контролем держави над усіма сферами суспільного та приватного життя. На відміну від авторитаризму, тоталітаризм прагне повністю ліквідувати громадянське суспільство, насаджуючи єдину ідеологію та заперечуючи будь-яку автономію особистості.

Транспарентність (Transparency) – стан повної відкритості та підзвітності органів влади, що забезпечує громадянам безперешкодний доступ до інформації про процеси прийняття рішень та використання бюджетних коштів.

Трансформація (цифрова/соціальна) – глибока та якісна зміна структури або функцій системи під впливом зовнішніх чи внутрішніх чинників

(наприклад, перехід від паперового документообігу до системи e-government).

У

Управління ризиками – системний і безперервний процес ідентифікації, аналізу та реагування на чинники невизначеності протягом усього життєвого циклу публічної політики. Це нелінійний процес, який передбачає постійне повернення до попередніх етапів (моніторингу та оцінки) для коригування стратегії дій у відповідь на нові загрози.

Управлінське рішення – це логічно завершений результат аналітичного процесу, що полягає у виборі найкращої альтернативи з-поміж кількох варіантів розв'язання проблеми. В публічній політиці таке рішення має бути не лише економічно обґрунтованим, а й політично прийнятним, законним та спрямованим на досягнення суспільного блага.

Участь (партисипація / Public Participation) – залучення громадян, громадських організацій та бізнесу до процесів формування, обговорення та реалізації публічної політики. Високий рівень участі підвищує легітимність рішень та якість їхнього виконання.

Ф

Фактор – рушійна сила, умова або параметр, що суттєво впливає на перебіг суспільного процесу та визначає його кінцевий результат. В аналізі політики фактори поділяють на внутрішні (керовані) та зовнішні (некеровані).

Фактор ризику – специфічна обставина або умова (наприклад, недосконале законодавство, висока інфляція, низький рівень довіри до влади), яка сама по собі не є катастрофою, але суттєво підвищує ймовірність настання негативної події або посилює її масштаб.

Фінансовий ризик (у публічній сфері) – ймовірність виникнення бюджетних втрат, дефіциту коштів або знецінення державних активів через коливання валютних курсів, зміну відсоткових ставок або неефективне управління державним боргом. Це критичний параметр при оцінці вартості та

здійсненності державних програм.

Фреймінг (Framing) – аналітичний та комунікаційний процес «окреслення» проблеми, при якому акцент зміщується на певні її аспекти (наприклад, розгляд реформи охорони здоров'я виключно як «економії бюджету» або навпаки – як «порятунку життів»). Те, як проблема фреймована, безпосередньо визначає, які варіанти рішень будуть вважатися допустимими, а які – відкинутими.

Функціональна стратегія – план дій, розроблений для конкретного функціонального напрямку (наприклад, стратегія цифровізації, кадрова політика або стратегія комунікації), який деталізує, як саме цей підрозділ чи напрям сприятиме досягненню загальної мети державної установи або реформи.

Х

Харизма – особлива якість особистості, що базується на виняткових комунікативних та лідерських здібностях, які дозволяють політичному актору чи керівнику надихати інших, формувати довіру та мобілізувати прихильників на підтримку певної публічної політики. Харизма є важливим складником «м'якої сили» (soft power) лідера.

Хмарні обчислення / хмарні сервіси (Cloud Computing) – модель надання віддаленого доступу до обчислювальних ресурсів (серверів, баз даних, ПЗ) через інтернет. У публічній політиці впровадження «хмарних» рішень (наприклад, G-Cloud) дозволяє державним органам знижувати витрати на IT-інфраструктуру, підвищувати безпеку даних та забезпечувати масштабованість державних онлайн-сервісів (електронних реєстрів, порталів послуг).

Ц

Ценз – встановлені законом умови, що обмежують коло осіб, які можуть брати участь у виборах (виборчий ценз) або обіймати певні державні посади (наприклад, ценз осілості, віковий, освітній або майновий ценз).

Цикл публічної політики – теоретична модель, яка представляє процес розробки та реалізації державної політики як послідовність стадій. Це дозволяє аналітику структурувати роботу: від виявлення проблеми та формування порядку денного до розробки альтернатив, прийняття рішення, його імплементації та подальшої оцінки результатів.

Цифрова грамотність – сукупність знань, навичок і вмінь, необхідних для безпечного та ефективного використання цифрових технологій та ресурсів інтернету. У сучасній політиці розвиток цифрової грамотності населення є передумовою успішного впровадження електронного урядування.

Цілі політики (Policy Goals / Objectives) – ієрархія очікуваних результатів, яких планує досягти держава. Policy Goals (Стратегічні цілі) – загальні орієнтири (наприклад, «зниження рівня бідності»). Policy Objectives (Операційні цілі) – конкретні, вимірювані та обмежені в часі показники, що базуються на принципі SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Цільова група – специфічна категорія громадян, соціальних груп або організацій, на розв'язання проблем яких безпосередньо спрямована публічна політика. Точне визначення цільової групи дозволяє аналітику оцінити масштаб проблеми та ефективно розподілити ресурси.

Ш

Шкала оцінки ризику – аналітичний інструмент (метрика), який використовується для ранжування виявлених ризиків. Вона дозволяє порівнювати різні загрози за єдиними критеріями, як-от ймовірність виникнення та рівень впливу (на бюджет, репутацію чи соціальну стабільність). Зазвичай шкала буває якісною (низький, середній, високий рівень) або числовою (наприклад, від 1 до 5).

Штучний інтелект (ШІ / AI) – галузь комп'ютерних наук, що займається створенням систем, здатних імітувати когнітивні функції людини: навчання, аналіз великих масивів даних, розпізнавання образів та прийняття рішень.

Штучний інтелект в управлінні – застосування алгоритмів ШІ та методів машинного навчання (Machine Learning) для оптимізації публічного сектору. Це включає: Аналіз Big Data (обробка масивів даних для виявлення прихованих соціальних трендів); предиктивна аналітика (прогнозування наслідків політичних рішень або кризових явищ); автоматизація послуг (використання чат-ботів та інтелектуальних систем для надання публічних сервісів 24/7); моніторинг (виявлення аномалій (наприклад, корупційних ризиків у закупівлях)).

Я

Якість врядування – комплексний показник успішності та зрілості державної системи. Вона оцінюється за шістьма основними параметрами (згідно з індикаторами WGI): право голосу та підзвітність (участь громадян у виборі уряду, свобода вираження поглядів); політична стабільність та відсутність насильства; ефективність уряду (якість публічних послуг та ступінь незалежності держслужби від політичного тиску); якість регулювання (здатність уряду впроваджувати політику, що сприяє розвитку приватного сектору); верховенство права (довіра до суду, поліції та виконання контрактів); контроль над корупцією.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєксєєва, С. В. (2024). Методологія наукових досліджень та академічна доброчесність: виклики в умовах цифровізації. *Виклики педагогічної майстерності.* № 34. С. 5-8. DOI: https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.34.317624.

2. Ангел А. А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку. *Держави та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2023. № 3(81). С. 90-94. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.14.

3. Антипенко І. В. Вектори розвитку публічного управління в умовах глобалізаційних трансформацій. *Наукові перспективи.* 2024. № 5(47). С. 309-319. DOI: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11895/11955.

4. Антонова О. В., Шаталов С. О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2025. № 15. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15.

5. Атаманчук Ю. М. Проактивні системи у публічному управлінні: теорія і практика. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. № 6(36). С. 85-98. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-85-98.

6. Бєлова М. В., Бєлов Д. М. Виклики та загрози захисту персональних даних у роботі за штучним інтелектом. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО.* 2023. Вип. 79., Ч. 2. С. 17-22. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0405d572-fefb-48bf-a9aa-402f46cb3792/content.

7. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. Червень 2024. 30 с. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs.pdf.

8. Бовкун О. А. Теоретико-концептуальні засади класифікації публічних послуг в умовах сервісно-орієнтованого розвитку держави. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. № 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-

0072/2022-37-57.

9. Бойченко В. Стратегічні напрями розвитку соціальної інфраструктури сучасного міста. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2020. Вип. 25. С. 49-55. URL: http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/370/387.

10. Бондар О. С., Новікова В. В. Digital-маркетинг в еру штучного інтелекту: персоналізація, автоматизація та аналітика. *Сталий розвиток підприємств в умовах сучасних економічних викликів: управлінські, ресурсні та безпекові аспекти :* колективна монографія / кол. авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2024. С. 12-23.

11. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 3 (2025). С. 13-20. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2.

12. Бульба В. Г., Поступна О. В. Роль публічного управління в синергії взаємодії громадянської ідентичності та охорони здоров'я: український контекст та теоретико-методологічні засади. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства* : зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2025. № 1. С. 34-40. DOI: https://doi.org/10.20998/2227-6890.2025.1.05.

13. Бульба В. Г., Поступна О. В., Литвинов А. О. Переваги соціально орієнтованої кластеризації в забезпеченні продуктивної зайнятості як важливого фактору забезпечення національної безпеки країни. *Наукові інновації та передові технології: журнал. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* Київ, 2024. № 7 (35). С. 61–75. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-61-75.

14. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти*

публічного управління. 2025. № 13(2). С. 33-43. DOI: 10.15421/152518.

15. Василенко В. М., Музичук О. М., Невядовський В. О. Принципи громадянського нагляду та контролю у публічному адмініструванні. *Вісник кримінологічної асоціації України.* 2023. № 3 (30). С. 243-251.

16. Верлата Д. А., Гарбінська-Руденко А. В., Садова В. О. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. Т. 2, № 4, ч. 2. С. 149-153. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.23.

17. Вовк М. М. Теоретико-концептуальні основи використання інформаційних систем в механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю. *Публічне управління і політика.* 2025. № 3(7). DOI: 10.70651/3041-2498/2025.3.04.

18. Ворніков В. І. Семіотика інформаційного суспільства: структура конвенціональної комунікації. *Перспективи.* Соціальн.-політ. журнал. 2022. № 3. С. 45-54.

19. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2022. 460 с.

20. Воронов О., Остапенко О., Яценко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* Одеса: ГО «Асоціація дослідників державного управління», 2024. № 32(2024). С. 177-187. URL: http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/319732.

21. Газарян С. В. Розвиток інноваційного потенціалу державної служби для надання якісних та інклюзивних цифрових державних послуг. *Актуальні проблеми державного управління.* 2024. № 2(65). С. 268-283. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-14.

22. Ганущин С. Н. Аксіологічні детермінанти публічного управління. *Актуальні питання у сфері державного управління.* 2020. Вип. 20. С. 168-172. DOI: https://doi.org/10.32843/ pma2663-5240-2020.20.30.

23. Герасик Д., Матвеєва О. Формування соціального капіталу як ключовий фактор реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12, № 4. С. 5-12. DOI: 10.15421/152442.

24. Гонта С. В. Світовий досвід стимулювання співпраці університетів та бізнесу в науковій та інноваційній сферах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69). № 4. С. 30-34. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-6.

25. Гончарук В. Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (5). С. 35-46.

26. Горбань О. В. Поняття громадянського суспільства в контексті сучасного цивілізаційного розвитку. *Філософія.* 2019. Вип. 41(54). С. 64-74. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31141/1/Horban_O._%20PGSVKSZR_NCUD_2019_41%2854%29_64-74.pdf.

27. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження : монографія. Київ: Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2022. 240 с. URL: https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6ffa9140-8d39-4251-96e5-35e050b697f2/content.

28. Горник, В. Г., Євмєшкіна, О. Л., & Сімак, С. В. (2024). Цифровізація як інструмент публічного управління в контексті забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. *Вчені записки ТНУ ім. І. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 35(74(6)),* 25-29. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/05.

29. Грень Л. М Професійна культура в системі життєвих цінностей працівника соціальної сфери. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, № 1, 2025. С. 45-53. DOI: https://doi.org/10.20998/2227-6890.2025.1.07.

30. Грень Л. М. Інформаційна культура керівника соціального закладу.

Цифровізація вищої освіти та цифрова грамотність: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 29 січня – 10 березня 2024 року. Львів Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 62-64.

31. Грень Л. М., Грибко О. В., Чеботарьов М. К. Соціальні аспекти сталого розвитку в суспільстві змін: практична складова. «Постметодика» № 2 (143), 2024 р. С. 42-48. URL: https://pano.pl.ua/wp-content/uploads/2024/12/PM-2-143-2024.pdf

32. Грень Л. М., Кобець В. М. Гендерна політика у країнах ЄС: міжнародний досвід та його імплементація в Україні. Наукові перспективи: журнал. 2025. № 5(59) 2025. С.2345. С. 167-175. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-167-175

33. Грень Л. М., Міщенко О. М. Конкретизація потреб людей похилого віку: від теорії до практики. Теорія і практика управління соціальними системами. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. № 2. С. 133-142. DOI: 10.20998/2078-7782.2025.2.10.

34. Грень Л. М., Сосіпатров А. М. Соціальний кластер як набір соціально орієнтованих інструментів ефективної політики держави у житловій сфері. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2024. № 2. С. 80-86.

35. Грень Л. М., Чеботарьов М. К. Аспекти гендерної нерівності щодо жінок-біженок та їх прояви в період воєнного стану. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина») № 5(51) 2025 С. 416-425. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-5(51)-416-425.

36. Грень Л. М., Чеботарьов М. К. Інклюзія в соціальній сфері: гендерний вимір. Наука і техніка сьогодні. Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки») : журнал. 2025. № 5(46) 2025. С. 578-590.

37. Грень Л. М., Чеботарьов М. К. Соціальний кластер у публічному управлінні та позашкільній освіті як стратегічний ресурс покращення

добробуту і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Суспільство та національні інтереси. № 3(11). 2025. С. 668-677. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-669-678.

38. Грень Л. М., Чеботарьов М. К. Створення Європейського університету майбутнього як міжнародного соціального кластера: публічно-управлінський аспект у позашкільній освіті. «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 3(43) 2025. С. 91-102. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-91-102.

39. Гришина Н. В. Застосування принципу індивідуалізації та персоналізації у діяльності державної служби зайнятості: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право.* 2024. Вип. 83. Ч. 2. С. 193-198. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3231073c-56a4-4dfa-afdc-70d70d31776c/content.

40. Гуцол Д., Якимова Н. Оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами. *EMPIRIO*. 2025. Том 2, вип. 1. С. 102-115. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115.

41. Давимука С. А. Національні імперативи економічної політики України на шляху розбудови самодостатньої держави. *Регіональна економіка.* 2024. № 2. С. 5-22. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_005_DavymukaSA.pdf.

42. Державна політика: аналіз та механізми впровадження : конспект лекцій / укладачі: В. П. Садковий, С. М. Домбровська, І. М. Лопатченко, А. В. Антонов. Харків: НУЦЗУ, 2019. 65 с. URL: http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/lk14.pdf.

43. Джинджоян В. В., Саленко А. С., Сазонець І. Л. Соціальні детермінанти розвитку послуг в концепції формування постіндустріального суспільства. Рівне. Волин. обереги, 2021. 208 с.

44. Домбровська С. М., Поступна О. В., Степанко О. В.,

Євсюков О. П. Управління соціально-гуманітарним розвитком : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл. зі спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»]. Харків: ХНАДУ, 2020. 304 с.

45. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління.* 2024. № 3(55). С. 53-61. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16907.

46. Драган І. О., Шпак Ю. В. Антикорупційні стандарти в публічному управлінні. *Дніпровський науковий часопис.* 2024. № 6. С. 7-14. URL: https://www.chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/684/616.

47. Дрогобецький І. Управління муніципальною власністю в Україні та коремих країнах світу: суть, інструментарій. *Вісник економіки.* 2022. № 1. С. 203-218. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1341/1455.

48. Думчиков М. О. Цифрові інструменти в боротьбі з корупцією: як технології змінюють роботу правоохоронних органів. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2025. № 4. С. 274-277. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-4/62.

49. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. кол. : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. Київ, 2011. 692 с.

50. Євдокимов В. О., Коломієць С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 9(27). С. 403-415. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-403-415.

51. Єжеєв М. Формування нових компетентностей публічних службовців у добу ШІ у закладах вищої освіти. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за

міжнар. участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 57-64.

52. Єрмоленко О. О., Осьмірко І. В., Лозинська Т. М. Питання комунікаційних відносин в адміністративних системах: сучасний стан та перспективи. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 403-412. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-403-412.

53. Єсенніков К. В. Штучний інтелект як чинник розвитку державного управління: ризики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 19. С. 194-199. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4732/4772.

54. Жадан О. В. Електронне урядування як платформа розвитку цифровізації системи надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління.* 2024. № 2(79). С. 63-76. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-03.

55. Зарицька, Н. (2022). Методологія наукових досліджень як необхідний елемент інтелектуального економічного потенціалу сучасних науковців. *Економіка та суспільство.* № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-25.

56. Захарчин Г. М., Юрченко О. Б. Роль волонтерства у розвитку людського капіталу. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-79.

57. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : кол. моногр. / за заг. ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/.pdf.

58. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління.* 2021. № 9(4). С. 85-94. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/891/860.

59. Кийков О. Ю. Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі

управління в умовах змінних організаційних структур. *Освітній дискурс* : зб. наук. пр. 2024. № 50(7-9). С. 105-115. DOI: https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50(7-9)-16.

60. Кірін Р. С. Проблеми розвитку права електронної демократії та електронного урядування міст в Україні. *Аналітико-порівняльне правознавство.* 2025. Вип. № 06, ч. 1. С. 161-176. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.1.24.

61. Коваль Г. В. До проблеми адаптації обдарованих дітей молодшого шкільного віку до навчання. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.* 2019. Вип. 2 (23). С. 119-122. URL: https://op.ua/ru/pedclass/nauchnaya-statya/do-problemi-adaptaciyi-obdarovanih-ditey-molodshogo-shkilnogo-viku-do-navchannya.

62. Коваль Г. В. Система надання соціальних послуг в Україні: сучасний стан. Ввічливість. *Humanitas.* 2022. Вип. 3. URL: https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.12.

63. Коваль Г. В., Волікова М. М. Теоретико-методологічні підходи до вивчення сутності поняття «педагогічна персоналія». *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету ім. В. К. Винниченка*. Вип. 214. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: ЦДПУ ім. В. К. Винниченка, 2024 . С. 141-146. DOI: https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-214.

64. Коваль Г. В., Левків Г. Я., Подра О. П., Леськів Г. З., Бойко О. Т. Соціальна робота як відображення економічної політики в державі. *Економіка та держава.* 2021. Вип. 6. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4215/1/бойко2.pdf.

65. Коваль Г. В., Чорниш Ю. І. Складові соціального статусу державного службовця: концептуальний аналіз. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/10.

66. Коваль Г. В., Шелевер О. В., Фізер В. С. Онлайн освіта: перспективи та проблеми в умовах військових конфліктів. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/44110.

67. Коваль Г. До проблеми адаптації обдарованих дітей молодшого шкільного віку до навчання. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка* / [редактори-упорядники В. Ільницький, А. Душний, І. Зимомря]. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип. 23. Т. 2. С. 119-123.

68. Коваль Г., Колісніченко Н. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. 2021. Вип. 3(84). С. 105-109. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9319/1/Колісніченко_Коваль.pdf.

69. Коваль Г., Логвиненко В. Етнічна толерантність соціального працівника: особливості та прикладні аспекти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2020. Вип. 1. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7073/1/Koval_Logvynenko.pdf.

70. Коваль Г., Малиновська М. Ігрова терапія як метод соціальної роботи з дітьми. Ввічливість. *Humanitas.* 2023. № 6. С. 8-13. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.6.2.

71. Коваль Г., Попіль Ю. Державне управління якістю вищої освіти України в умовах модернізації: проблеми та шляхи удосконалення. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. 2021. Вип. 3(84). С. 110-116. URL: http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246470.

72. Коваль Г., Савостікова К. Соціально-педагогічні методи розвитку лідерських якостей майбутніх соціальних працівників. Ввічливість. *Humanitas.* 2023. № 2. С. 71-76. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.2.11.

73. Ковбас І. В., Редько О. М. Електронне урядування в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Академічні візії.* 2025. Вип. 41/2025. DOI:

https://doi.org/10.5281/zenodo.15276074.

74. Козуб В. Ю., Бобень І. Ю., Боярінова Ю. Є. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в аналізі даних. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 6(34). С. 880-893. URL: https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10934/3.

75. Козюпа О. А. Структурні характеристики процесів комунікації політичної влади та громадськості в умовах відкритості. *Регіональні студії: науковий збірник* / редкол.: М. М. Палінчак (голов. ред.), І. М. Вегеш, Є. І. Гайданка та ін. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 35. С. 76–81.

76. Колісніченко Н. Зарубіжний досвід інвестування у галузь охорони здоров'я: перспективні урядові практики для України. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»).* 2024. № 1(1). С. 137-145. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-137-145.

77. Колісніченко Н. М. Основні принципи реалізації культурної політики в Європі та завдання для України. *Державне будівництво :* електр. наук. фах. видання. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. № 2. URL: db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/96/91.

78. Колісніченко Н. М. Підготовка з лідерства в системі охорони здоров'я: моделі розвитку компетентностей. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Історія», Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка»)*. 2022. № 2 (2) 2022. С. 49-62. URL: https://www.perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/76.

79. Колісніченко Н. М. Публічна політика та громадянська освіта в Україні: природа взаємозв'язку. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-9-9257.

80. Колісніченко Н. М. Тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я: глобальний контекст. *Науковий вісник: Державне управління.* Львів. № 2 (12). 2022. С. 38-52. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/250/244.

81. Колісніченко Н. М. Транспарентність і доступність взаємодій в управлінні культурою: європейський досвід. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. [голов. ред. С. К. Хаджирадєва]. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. № 1(82). С. 112-117. URL: https://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/021/Ziuz.pdf.

82. Колісніченко Н. М. Управління брендингом закладів вищої освіти України в контексті інтеграції у світовий освітній простір. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. № 2 (58). 244 с. С. 165-172. URL: https://www: apdu.journal.kharkiv.ua/index.php/apdu/article/view/438/600.

83. Колісніченко Н. М., Коваль Г. М. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ. [голов. ред. С. К. Хаджирадєва]. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. № 3 (84). С.105-109. URL: https://oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/023/Kolisnichenko-Koval.pdf.

84. Колісніченко Н. М., Попов М. П. Холод М. В. Роль держави у формуванні та розвитку професійно-етичної складової діяльності працівника сфери охорони здоров'я. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»).* 2022. Вип. № 9 (27). С. 110-121. URL: https://www.perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/85/130.

85. Колісніченко Н. Соціально-гуманітарний вимір формування та реалізації державної політики воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2023. Вип. 29. С. 222-224. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb292023289650.

86. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: Державне управління*. Львів, 2023. № 1(13). С. 42-53. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/290/264.

87. Колісніченко Н., Волошенюк А., Трофименко А. Внутрішній та зовнішній іміджевий аудит в управлінні брендингом в системі вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Державне управління».* 2023. № 5(19). С. 66-72. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-66-72.

88. Колісніченко Н., Куспляк І., Якубовський О. Стратегічні напрями посилення ролі соціальної відповідальності в удосконаленні системи публічного управління сферою охорони здоров'я. *Координати публічного управління.* 2025. № 2(3). С. 271-287. URL: https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/48.

89. Колісніченко Н., Остапенко О., Яценко В. Цифрова безпека охорони здоров'я як виклик для національної безпеки України: закордонний досвід. *Національні інтереси України:* наук.-практ. журнал. № 2 (7). 2025. С. 223-239. URL: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-223-238.

90. Колісніченко Н., Попов М. Виклики публічного управління туристично-рекреаційною сферою періоду післявоєнного відновлення: досвід проектно-інвестиційної діяльності Балканських країн. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2025. Вип. 33. С. 27-33. URL: https://doi.org/10.35432/tisb332025322836.

91. Колісніченко Н., Саханєнко С. Аксіологічні основи публічної служби та управління: цінності, етика, принципи врядування та процеси ухвалення рішень для України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2025. Вип. 33. С. 126-129. URL: https://doi.org/10.35432/tisb332025327192.

92. Колісніченко Н., Семенюк Ю. Визначення та основні поняття децентралізації освіти: публічно-управлінський контекст. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. ДРІДУ, 2019. вип. 3(42). С.111-120. URL: https://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03(42)/15.pdf.

93. Колісніченко Н., Семенюк Ю. Європеїзація освіти України: сутність

та наслідки впливу. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ. [голов. ред. М.М. Іжа]. Том 2. № 78. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 53-57.

94. Колісніченко Н., Семенюк Ю. Європейський освітній простір як чинник змін в системі управління загальною освітою. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Редкол.: Л. О. Бєлова (голов. ред.) [та ін.]. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. Вип. 3 (66). С. 227-235.

95. Колісніченко Н., Холод М. Механізми захисту та реалізації прав дітей з інвалідністю на освіту: пріоритет деінституалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2022. Вип. 27. С. 163-171. URL: https://doi.org/10.35432/tisb272022316496.

96. Колісніченко Н., Холод М. Сімейна (домашня) та інклюзивна освіта: досвід Великої Британії для України. *Національні інтереси України.* 2024. № 4(4). С. 503-510. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/issue/view/292/391.

97. Комарницька Г. Smart City у системі відкритих даних та електронного урядування. *Аспекти публічного управління.* 2025. Т. 13. № 3. С. 92-99. DOI: https://doi.org/10.15421/152535.

98. Комплексні вимірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності [Є. Головаха, С. Дембіцький, Н. Паніна та ін.]; за наук. ред. Є. Головахи та С. Дембіцького. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 405 с. URL: https://i-soc.com.ua/assets/files/library/kompleksni-vimiryuvalni-instrumenti-v-sociologichnih-doslidzhennyah.pdf.

99. Конспект лекцій з дисципліни «Аналіз публічної політики» для студентів третього (доктора філософії) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / уклад. В. В. Круглов, В. М. Мороз, Д. А. Терещенко. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 38 с. URL: https://web.kpi.kharkov.ua/sp/wp-

content/uploads/sites/95/2024/05/Analiz-publ-politiki-Lektsiyi.pdf.

100. Костенко О. В. Аналіз національних стратегій розвитку штучного інтелекту. *Інформація і право.* 2022. № 2(41). URL: http://il.ippi.org.ua/article/view/270365.

101. Кравець І. В., Якобчук В. П., Довженко В. А. Сучасні теорії публічного управління: концепції «менеджеризм» та «неоменеджеризм». *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 4. С. 103-108. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.103.

102. Криштанович Я. Інновації в публічному управлінні як фактор сталого розвитку і підвищення соціальних стандартів. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування».* 2025. № 3 (11). С. 804-812. DOI: 10.52058/3041-1572-2025-3(11)-804-812.

103. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.* 2023. № 2. С. 74-79. DOI: https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13.

104. Куспляк І., Колісніченко Н., Якубовський О. Теоретичні засади проблеми професійної відповідальності у сфері публічного управління охороною здоров'я. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2024. Вип. 32. С. 219-227. URL: https://doi.org/10.35432/tisb322024320715.

105. Лазарєв Г. Ю. Формування інноваційної інфраструктури як важливий чинник стратегічного розвитку територіальних громад : дис… д-ра філософ. За спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» ; Харк. нац. ун-т міського господ-ва імені О. М. Бекетова. Харків, 2024. 213 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/66198/1/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%94%D0%B2_%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.

106. Левків Г. Я., Коваль Г. В., Подра О. П., Леськів Г. З., Бойко О. Т.

Соціальна робота як відображення економічної політики в державі. *Економіка та держава*. 2021. Вип. 6. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4215/1/бойко2.pdf.

107. Леоненко Н. А., Поступна О. В. Інформаційна безпека України: механізми, сучасні виклики та загрози в умовах інформаційного глобалізму. *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* Серія: Державне управління. 2022. Вип. 2 (17). С. 113-120. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16883/1/Leonenko.pdf.

108. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Самоменеджмент: навч. посіб. Львів: Львів. держ. ун-т внутріш. справ, 2021. 280 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3873/3/самоменедж_30-08-2021.pdf.

109. Лозинська Т. М, Яковлєва О. С. Розвиток концепції електронного урядування у світовій практиці. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 43-46. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-9.

110. Лозинська Т. М, Яковлєва О. С. Становлення цифрової системи управління територіальною громадою. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 28-32. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-6.

111. Лозинська Т. М. Доступність продовольства і державна підтримка продовольчої безпеки під час війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* Т. 326. 2024. № 1. С. 65-70. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-11.

112. Лозинська Т. М. Методологічні основи дослідження розвитку місцевої демократії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2024. № 2 (18). С. 30-34. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-6.

113. Лозинська Т. М. Удосконалення інформаційно-психологічного механізму взаємодії органів державної влади з професійними громадськими об’єднаннями аграрних товаровиробників. *Публічне управління і*

адміністрування в Україні. 2023. Вип. 37. С. 85-89. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/16.pdf.

114. Лозинська Т. М. Механізми державної підтримки виробництва органічної продовольчої продукції в Україні в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека".* 2024. № 2. DOI https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9644.

115. Лозинська Т. М., Аранчій Г. А. Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua.

116. Лозинська Т. М., Вернигора С. І., Чіп Л. О. Запровадження солідарного фінансування в системі охорони здоров'я як стратегічний напрям співпраці територіальних громад. *Право та державне управління.* 2023. № 3. С. 89-94. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.13.

117. Лозинська Т. М., Кириченко Т. Я. Особливості формування інституційного середовища підтримки малого і середнього підприємництва. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва:* колективна монография; за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2020. С. 53-62. URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-pidpryyemnyctva-i-prava/monopipcompressed-1-186.pdf.

118. Лозинська Т. М., Мушук В. В. Адміністративно-правове забезпечення примусового виконання судових рішень в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 2. С. 48–54. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.5.

119. Лозинська Т. М., Олексієнко О. В. Зростання ролі держави у формуванні продовольчої безпеки. *Наукове забезпечення соціально-економічних і управлінських засад розвитку, правового регулювання, провайдингу екоінновацій та енергоефективних технологій в умовах глобалізації в аграрній і*

суміжних сферах : кол. моногр.; за ред. Ю. В. Самойлик. Полтава: ТОВ НВП «Укрпромторгсервіс», 2021. С. 66-79.

120. Лозинська Т. М., Роменська Т. В. Стан та перспективи розвитку протезної галузі в Україні в контексті виконання завдань соціальної політики воєнного часу. *Економічний простір: збірник наукових праць.* Дніпро: ПДАБА, 2024. № 190. С. 198-204. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-36.

121. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в Україні: проблеми та їх розв'язання. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека».* 2022. №3. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-3-7966.

122. Лозинська Т. М., Чіп Л. О., Гнаток Є. М. Трансформація місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2021. № 6. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7705.

123. Лозинська Т. М., Яковлєва О. С. Оцінювання прозорості діяльності місцевої влади в контексті удосконалення механізму електронного урядування. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2023. №1 (79). С. 49-55. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.8.

124. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 95-102. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14.

125. Лозинська Т. Функціонування системи державного нагляду (контролю) за якістю та безпечністю харчових продуктів у системі продовольчої безпеки України. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 7. С. 505-516. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-505-516.

126. Лозинська Т., Роменська Т. Трансформація державної політики соціального захисту людей з інвалідністю: Україна і Польща. *Pomiędzy. Polsko-Ukraińskie Studia Interdyscyplinarne*. 2025. № 1(14). С. 25-35. DOI: https://doi.org/10.15804/PPUSI.2025.1.02.

127. Лозинська, Т. М. Дослідження публічного управління в Україні: трансформація теорії та методології. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 13–21. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.3.

128. Людський капітал – виклики для відновлення України : Аналітична доповідь у межах проєкту «Пакт стабільності» / Центр Разумкова. Травень 2024. 61 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf.

129. Магиляс Ю., Корсун В., Миргородська М. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління.* 2023. № 11(4). С. 97-103. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1041/1018.

130. МакФарланд А. Що таке Explainable AI? *Unite.Ai.* Жовтень 24, 2022. URL: https://www.unite.ai/uk/what-is-explainable-ai/.

131. Мануілова, К. В., Несененко, П. П., & Луньова, О. К. (2024). Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (13).* DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01.

132. Монастирський Г. Л. Використання системи інструментарію муніципального менеджменту в процесі постконфліктного відновлення міста. *Сфера життєдіяльності міста: економіко-правові проблеми постконфліктного відновлення :* матеріали Круглого столу (29 вересня 2020 р., м. Київ). Наук. ред. В. А. Устименко. НАН України. ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова НАН України». Київ, 2020. С. 107-113.

133. Мостовенко О. О., Зінченко М. М. Децентралізація та місцеве самоврядування. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2021. Вип. 47 (2). С. 64-71.

134. Мульська О. П. Міграційні процеси & економічне зростання: теорія каузальності та практика ефективного управління : монографія. Державна

установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 472 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20220004.pdf.

135. Мульська О. П., Біль М. М., Лещух І. В., Бараняк І. Є. Міграційні ризики і потенціал відновлення соціально-економічної резильєнтності: точки біфуркації та інтеграції : наукова доповідь. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2025. 84 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20250033.pdf.

136. Неділько А. І., Задорожний В. П., Бойко В. В. Публічна політика: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 225 с. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/8518/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%20%D0%9F%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf.

137. Нинюк І. І. Виклики правового регулювання штучного інтелекту в державному управлінні України. *Національні інтереси України.* Київ, 2024. № 5(5). С. 523-533.

138. Новакова О. В., Пашина Н. П. Аналіз державної політики: навч. посіб. Вид. 2-е, перероб. і доп. Маріуполь: Вид-во Маріуп. держ. ун-ту, 2017. 304 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/162/1/analiz_derzh_polityky.pdf.

139. Онофрійчук Д. М. Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління : дис… д-ра філософії за спец. 073 «Менеджмент»; Західноукр. нац. уні-т МОН України. Тернопіль, 2023. 268 с.

140. Орлов В. В. Вплив збройних конфліктів на процеси державотворення. Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. *«Війна в історичній та індивідуальній пам'яті»* (м. Кривий Ріг, 28 жовтня 2024 р.). Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2024. URL: https://www.oktanprint.cz/p/vijna-v-isorycnij-ta-indyvidualnij-pamjati.

141. Орлов В. В. Держава, випробувана війною: історичні уроки та перспективи. Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. *«Війна в історичній та*

індивідуальній пам'яті» (м. Кривий Ріг, 28 жовтня 2023 р.). Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2023. С. 23-26. URL: https://www.oktanprint.cz/p/vijna-v-isorycnij-ta-indyvidualnij-pamjati-6/.

142. Орлов В. В., Кузьмич А. В. Принципи залучення самоврядних організацій у процес розвитку територій. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Право, публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 4. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-02.

143. Орлов В., Нєізвєстна О. Взаємодія органів місцевого самоврядування та ЗМІ в системі «Good Governance». Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. *«Інженерні інновації та розбудова національної економіки»* Інженерного ННІ ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний ННІ ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 953-956. URL: https://www.znu.edu.ua/ukr/znu/university/11929/12623/12803.

144. Орлов В., Орлова О. Соціокультурні детермінанти подієвого публічного менеджменту. *Періодичний науковий фаховий журнал «Габітус».* 2023. Вип. 45, С. 35-40. URL: http://habitus.od.ua/journals/2023/45-2023/5.pdf.

145. Орлов В., Полякова В. Управління освітньою галуззю територіальної громади: інтеграційний підхід. *Актуальні питання забезпечення стійкості системи управління освітою в умовах воєнного стану* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ-Краматорськ, 22 лютого 2024 р. / редкол.: Ю. О. Бурцева, М. О. Кириченко, Д. В. Малєєв, [та ін]; Донецький обласний інститут післядипломної освіти. Київ: [б. в.], 2024. 358 с.

146. Орлова Н. С. Реалізація механізмів публічного управління на рівні регіонів та територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 4. DOI: 10.32702/2307-2156.2023.4.2

147. Основи публічної політики: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового рівня «доктор філософії» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / укладачі О. І. Крюков, С. В. Майстро. Харків: НУЦЗУ, 2020. 80 с. URL:

https://fubn.nuczu.edu.ua/nnvc/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/4.pdf.

148. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Проблеми становлення правової демократичної держави.* 2022. № 4-2022, Ч. 3. С. 3-7. DOI: https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1.

149. Патлайчук, О., Ступак, О. (2024). Етика дослідження в сфері наукових інновацій: виклики та можливості. *Людинознавчі студії: збірник наукових праць Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Серія «Філософія»*. № 48. С. 162–175. DOI: https://doi.org/10.24919/2522-4700.48.11.

150. Пендальчук Є. В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній комунікації: вплив цифрових платформ на маніпулювання громадською думкою. *Сучасний науковий журнал*. 2024. Вип. № 5(3). С. 71-79. URL: https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/84/76.

151. Петренко І. І. Аналіз публічної політики. Навч. посіб. Київ: Норма права, 2023. 332 с. URL: https://jurkniga.ua/contents/analiz-publichnoi-politiki.pdf?srsltid=AfmBOopaeQHX_13cykF79wV9I4UnLvPri9YVhGLA6fJl6ATuATF04ECR.

152. Половцев О. В. Прийняття рішень в державному управлінні: методологічні підходи до аналізу та формування процедур та змісту процесів. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. № 3(74). С. 148-156. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.19.

153. Половцев О. В., Голова А. В., Дубін Д. Л. Ретроспективний аналіз суспільно-політичних умов процесу трансформації функціонального змісту діяльності публічної влади. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2023. № 1(84). С. 233-238. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.

154. Поспєлова Т. В., Марухленко О. В., Руденко В. С. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку

в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2024. № 2(14). С. 522-531. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0246.

155. Поступна О. В. Забезпечення життєдіяльності нематеріальної культурної спадщини шляхом позашкільної освіти: стан висвітлення проблеми у дискурсі наукових досліджень. *Суспільство та національні інтереси* : журнал. 2025. № 3 (11) 2025. С. 890-905. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-890-905.

156. Поступна О. В. Університет третього віку як чинник громадянської ідентичності та участі в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журнал. 2025. № 13 липень 2025. С. 204-211. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.204.

157. Поступна О. В. Університет як рушій формування громадянської ідентичності та розвитку регіональної політики в системі публічного управління. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта» Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)* : журнал. 2025. № 6(16) (2025). С. 572-587. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-572-587.

158. Поступна О. В. Чеський досвід сприяння розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери для забезпечення економічної стійкості регіонів. Рекомендації для України у період повоєнного відновлення. *Суспільство та національні інтереси* : журнал. Київ, 2025. № 2 (10). С. 800-813. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-800-813.

159. Поступна О. В., Куля О. М. Якість загальної середньої освіти в Україні: управлінський аспект та сучасні виклики. *Суспільство та національні інтереси* : журнал. 2025. № 7 (15) 2025. С. 543-560. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7(15)-543-560.

160. Поступна О. В, Баштанник В. В. Стратегії публічного управління для сталого розвитку інфраструктури громад. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2025. Вип. 2. С. 42-53. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-

4436/2025-2-6.

161. Поступна О. В, Баштанник В. В. Стратегії публічного управління для сталого розвитку інфраструктури громад. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2025. Вип. 2. С. 42-53. DOI: 10.32782/2414-4436/2025-2-6.

162. Поступна О. В. Від «Е-Урядування» до «І-Урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій ШІ в публічне управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослід. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2025. Т. 1 Вип. 34. С. 41-51. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb342025347114.

163. Поступна О. В. Від «Е-Урядування» до «І-Урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій ШІ в публічне управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослід. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2025. Т. 1 Вип. 34. С. 41-51. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb342025347114.

164. Поступна О. В. Нормативно-правове регулювання інклюзивної освіти в Україні: ретроспективний аналіз. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* Черкаси: Вид-во НУЦЗ України, 2024. Вип. 2 (21). С. 286-297. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-33.

165. Поступна О. В. Проблеми збереження та захисту нематеріальної культурної спадщини України в умовах військової агресії: публічно-управлінський аспект. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)* : журнал. 2025. № 3 (13) 2025. С. 576-591. DOI: *https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13*)-576-591.

166. Поступна О. В. Регіональні освітні системи як об’єкт публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. *Серія: Державне управління.* 2023. Вип. 2 (19). С. 325-334. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19377/1/Postupna.pdf. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-2-37.

167. Поступна О. В., Куля О. М. Механізми публічного управління інклюзивною освітою: стан, проблеми, перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 1. С. 61-67. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.9.

168. Поступна О. В., Лядер А. С. Метод експертних оцінок в прогнозуванні просування гастрономічного туру як дієвий інструмент для прийняття управлінських рішень в публічному секторі. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства* : зб. наук пр. / Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2024. № 1. С. 78-82. DOI: https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.14.

169. Поступна О. В., Свічкар К. О. Фактори формування туристичного потенціалу Черкаської області як чинник ефективного стратегічного публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. Серія: Державне управління. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2024. Вип. 1 (20). С. 355-368. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-1-40.

170. Поступна О. В., Сємілєтов О. С. Електронне урядування на базі штучного інтелекту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* Черкаси: Вид-во НУЦЗ України, 2025. Вип. 2 (23). С. 24-38. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2-4.

171. Поступна О. В., Сємілєтов О. С. Електронне урядування на базі штучного інтелекту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* Черкаси: Вид-во НУЦЗ України, 2025. Вип. 2 (23). С. 24-38. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2-4.

172. Поступна О. В., Степанко О. В. Наукові дослідження проблеми публічного управління гуманітарною сферою України: попередній аналіз та узагальнення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.* Харків, 2022. № 1. С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.20998/2227-6890.2022.1.07.

173. Поступна О. В., Степанко О. В., Завада Є. Є. Теоретичні засади

дослідження чорного військового туризму: публічно-управлінський аспект. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. *Серія: Державне управління.* 2023. Вип. 2 (19). С. 52-60. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17820/1/Postupna.pdf.

174. Поступна О. В., Філенко Д. С., Іович Р. І. Перспективні напрями розвитку зоотуризму в Україні: публічно-управлінський аспект. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2022. Вип. 1 (16). С. 118-125. (Серія «Державне управління»). URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15428/1/PostupnaFilenkoIovych.pdf.

175. Поступна О. В., Шведун В. О. Розвиток інклюзивної освіти в України через призму статистичних даних. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства* : зб. наук пр. / Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2024. № 2. С. 127-132. DOI: *https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.2.19.*

176. Поступна О. Забезпечення стійкого розвитку регіонів у період повоєнного відновлення України шляхом формування її іміджу в туристичній та курортно-рекреаційній сфері. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослід. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2025. Вип. 33. С. 169-176. DOI: *https://doi.org/10.35432/tisb332025327325.*

177. Поступна О. Перспективи інформаційних технологій у туризмі та курортно-рекреаційній сфері як важливих складових національної економіки, що забезпечують стійкий розвиток регіонів у період повоєнного відновлення країни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослід. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2024. Вип. 32. С. 263-272. DOI: *https://doi.org/10.35432/tisb322024321983*

178. Поступна О., Баштанник О. Концептуалізація стійкості інфраструктури громад в умовах сучасних викликів: синергія публічного

управління та національної безпеки. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2025. Вип. 1. С. 42-54. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-7.

179. Поступна О., Заболотна Ю. Креативні стратегії подолання академічної недоброчесності: інноваційний підхід до формування культури філософії освіти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 4 (2025). С. 7-15. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.4.1.

180. Поступна О., Заболотна Ю. Соціальні інновації та механізми громадянської активності як фактор антикризового управління територіальними громадами. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2025. Вип. 3. С. 46-58. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-3-8.

181. Поступна О.В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.

182. Поступна О.В., Коваль Г.В., Орлов В.В. Соціальні системи та духовне життя суспільства : навч. посіб. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2025. 190 с. DOI: https://doi.org/10.46489/SSTDJS-25.

183. Права людини в Україні та у зарубіжних країнах: традиції та новації : кол. моногр. / Т. В. Блащук, О. В. Бондаренко, Л. І. Вдовічена, Д. Є. Волкова, А. І. Гнатовська ; Нац. ун-т «Одеська юридична академія»; за заг. ред. Н. В. Мішина. Львів; Торунь: Ліга-Прес, 2021. 685 с.

184. Пришляк С. Доказова публічна політика та її роль у виробленні обґрунтованих управлінських рішень. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політол. студії.* 2020. Вип. 33. С. 144-150. DOI: https://doi.org/10.30970/PPS.2020.33.18.

185. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

186. Публічне управління та національна безпека : монографія / А. М. Михненко, Н. М. Грущинська, Ю. В. Нестеряк [та ін.]; за заг. ред. д-ра іст.

наук, проф. А. М. Михненко і д-ра екон. наук, доц. Н. М. Грущинської. Київ: НАУ, 2019, 340 с.

187. Пушак Я. Я., Жукова І. В., Трушкіна Н. В. Розвиток системи електронного урядування: успішний кейс Естонії. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XL VIII-ої Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. І. В. Жукової, Є. О. Романенка. М. Констанца (Румунія): ВАДНД, 07 вересня 2024 р. С. 45-50. URL: https://www.researchgate.net/profile/Natalia-Smetankina/publication/383821636_Mathematical_modeling_of_thermoelastic_deformation_of_multilayer_shells/links/66db30c6bd20173667baeece/Mathematical-modeling-of-thermoelastic-deformation-of-multilayer-shells.pdf#page=46.

188. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво.* 2024. № 2(36). С. 553-567. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38.

189. Ревич А. В. Етапи та чинники розвитку громадської активності в системі публічного врядування України. *Modern Economics.* 2025. № 49 (2025). С. 198-205. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21027/1/revych.pdf.

190. Резнікова, О. О. (2022). Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01.

191. Решетова Г. І. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 1(23). С. 60-70. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/425/220.

192. Родіонов Є. О. Механізми соціальної взаємодії влади та громадянського суспільства на етапи повоєнної розбудови публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 3. С. 64-70.

193. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних

досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

194. Романенко К., Шевченко Н. Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. «Публічне управління та адміністрування».* 2023. № 2(5). С. 22-26. URL: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/114/108.

195. Руденко Ю. Ю. Індикатори та практики громадянського суспільства у контексті розбудови партисипаторної демократії в Україні. *Регіональні студії.* 2024. № 38. С. 132-137.

196. Савицький А. Я. Роль громадських ініціатив у розвитку місцевого самоврядування та самоорганізації населення. *Наукові перспективи.* 2024. № 8(50). С. 254-265. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-8(50)-254-265.

197. Саханєнко С. Є., Колісніченко Н. М. Студентський голос у процесах реорганізації закладів вищої освіти в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. № 1(80). С. 327-365. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-19.

198. Сейко, Н., Андрійчук, Н. (2020). Якісні та кількісні методи дослідження в курсі «Методологія наукових досліджень» для майбутніх соціальних працівників. *Нові технології навчання.* № 94. С. 299-305. URL: https://journal.org.ua/index.php/ntn/article/view/47/47.

199. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 3. С. 59-63. DOI: https://doi.org/10.15421/152220.

200. Сизон В. Г. Інституційні механізми публічного управління соціальним розвитком громад у післявоєнний період. *Філософія управління.* 2025. № 5(9). DOI: 10.70651/3041-248X/2025.5.08.

201. Симончук О. Соціальна структура українського суспільства під впливом повномасштабної війни: концептуальні та емпіричні пошуки. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг.* 2024. № 1. С. 26-62. URL: https://stmm.in.ua/archive/ukr/2024-1/5.pdf.

202. Сичова В. В., Гонюкова Л. В. Гендерний аналіз в управлінні соціальним розвитком в умовах збройної агресії Росії проти України. *Актуальні проблеми державного управління.* 2022. № 1(60). С. 132–143. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-09.

203. Сичова В. В., Логовський І. М. Інформаційні технології як інструмент реалізації державної політики у сфері запобігання та протидії домашньому та гендерно зумовленому насильству в Україні. *Наукові перспективи*. № 5(23). 2022. Сер. Державне управління. С. 143-158. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-143-158.

204. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Вплив російсько-української війни на міжсекторне партнерство в Україні (на прикладі м. Харкова та Харківської області). *Aktualne problemy społeczne Polski i Ukrainy. Aspekty partnerstwa w edukacji i pomocy społecznej*: monografia / pod redakcją H. Bejger, O. Lisovets, S. Borysiuk. Chełm: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie; Chełmskie Towarzystwo Naukowe, 2023. S.17-32.

205. Сичова В. В., Хижняк Л. М. Продовольче забезпечення сімей з дітьми в місті Харкові в умовах російсько-української війни. *Національні інтереси України. Розд. Публічне управління та адміністрування.* 2024. № 3(3). С. 348-366. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-348-366.

206. Скиба, О. О., & Савіна, Н. Б. (2023). Соціальна та демографічна складові економічної безпеки держави: сучасний стан, виклики, загрози. *Бюлетень Національного університету водних ресурсів та екологічної інженерії, 1(101),* 177-189. DOI: https://doi.org/10.31713/ve1202316.

207. Сливка М., Гінда А. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки».* 2021. № 3(31). С. 195-202. DOI: http://doi.org/10.23939/law2021.31.195.

208. Словник наукових термінів з дисципліни «Публічне адміністрування» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / укладач:

А. С. Зєніна-Біліченко. Кам’янське, ДДТУ, 2017. 39 с. URL: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-sl3.pdf.

209. Словник термінів у сфері штучного інтелекту / упорядники: Чумаченко Д., Мішкін Д., Андрієнко О. [та ін.]. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2024. 37 с. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/20(1).pdf.

210. Сорокіна, Н., & Філатов, В. (2025). Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління, 13(1),* 77-81. DOI: https://doi.org/10.15421/152509.

211. Старченко Г. В. Адаптивні підходи до управління проєктами у публічному управлінні: модель для нестабільного середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2025. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16.

212. Статівка Н. В. Соціальні інвестиції у людський капітал як ресурсна основа менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Наукові інновації та передові технології: Серія («Економіка») 2023. № 3 (17). С. 223-231.

213. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Ін-т регіон. дослідж. імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

214. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : моногр. / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Ю. С. Залознова [та ін.]; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.

215. Трещов М., Хохба О. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: Державне управління.* 2023. № 1(13). С. 178-194. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/300/274.

216. Туровець Ю. М. Досвід правового регулювання надання

адміністративних послуг в ЄС. *Приватне та публічне право.* 2023. № 2. С. 44-48. DOI: http: //doi.org/10.32782/2663-5666.2023.2.8.

217. Ундір В. О. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства. *Ефективність державного управління.* 2022. № 64. С. 66-78. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/75/72.

218. Утвердження української національної та громадянської ідентичності : монографія / К. Журба, І. Бех, С. Бойко [та ін.] ; за заг. ред. К. Журба, О. Рейпольська. Київ: «Компрінт», 2024. 232 с.

219. Ушкаренко І., Соловйов А. Соціальні інновації у системі сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 7. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-7-03-05.

220. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки : монографія / за ред. Возняк Г. В., Львів: ДУ «Ін-т регіон. дослідж. імені М. І. Долішнього НАН України, 2023. 557 с.

221. Харитонюк О. Л. Вплив децентралізації влади на розвиток партисипативної демократії в Україні : дис… докт. філософ. : 052 «Політологія». Луцьк, 2024. 268 с.

222. Хижняк Л. М., Сичова В. В. Міжнародна гуманітарна допомога громадянам України під час російсько-української війни: значущість і шляхи удосконалення. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). С. 1388-1400. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1388-1400.

223. Хижняк Л. М., Сичова В. В. Міжнародна гуманітарна допомога громадянам України під час російсько-української війни: значущість і шляхи удосконалення. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). С. 1388-1400. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1388-1400.

224. Холод М., Колісніченко Н. Публічна політика з питань інклюзивних систем освіти: нормативно-правовий контекст міжнародної практики. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид.

/ ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 31. С. 171-179. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb312024308616.

225. Цимбаленко Я. Ю., Дащенко О. П. Інструменти Agile-методології в процесах модернізації діяльності публічних інституцій та удосконалення корпоративної культури публічних службовців. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 9. С. 246-253. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.246.

226. Чепурко, Г. (2025). Виклики й загрози демографічній стійкості України під час війни. *Соціологічні студії, 1(26),* 58-72. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2025-01-43-43.

227. Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності : монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2021. 423 с.

228. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Муніципальний менеджмент як система інноваційних управлінських відносин в об'єднаних територіальних громадах. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад* : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. URL: https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/99/47.

229. Чубенко О. В., Грень Л. М., Чорна О. В. Нові психоактивні речовини – соціальні та медичні загрози для держави, пов'язані з ними. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2024. № 1. С. 89-94.

230. Чукут С., Карпенко Є. Організація надання електронних послуг в Україні в умовах війни. *Державне управління та регіональний розвиток.* 2023. № 20. С. 589-613. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.20.14.

231. Шведун В. О., Ігнатьєв О. М., Поступна О. В. Проблеми функціонування механізмів державного управління щодо оперативного моніторингу стану потенційно небезпечних об'єктів. *Актуальні проблеми*

державного управління : зб. наук. праць. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. № 2(61). С. 57-70. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-04.

232. Шведун В. О., Поступна О. В. Публічне управління підтримкою нематеріальної культурної спадщини в межах позашкільної освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2025. № 3 (2025). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.3.

233. Шебанов В. Концептуалізація поняття «цифрова демократія» у сучасному науковому дискурсі. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13 (1) 2025. С. 93-105. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1111/1088.

234. ШІ: словник термінів революції штучного інтелекту / Л. Овчинников. *Founder.* URL: https://founder.ua/publication/glossary-of-terms-of-the-artificial-intelligence-revolution.

235. Шпачук В. В., Кулеба О. В. Засади й особливості стратегічного планування на муніципальному рівні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. Т. 33(72), № 1. С. 104-110. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/18.pdf.

236. Штучний інтелект. *Словник з інформатики он-лайн.* URL: https://xn--r1a3b.xn--b1amgblet.xn--j1amh/index.php/.

237. Щавінський Ю., Будзинський О. Аналіз актуальних проблем безпеки корпоративних баз даних в умовах сучасної інфраструктури та шляхи їх вирішення. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2025. № *3*(27). С. 390-405. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.726.

238. Щебетун І. С., Міхайліна Т. В. Сучасний муніципальний менеджмент: нормативні засади та оцінка ефективності (на прикладі м. Вінниця). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція.* 2022. № 57. С. 48-53. URL: https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc57/juspradenc57.pdf#page=48.

239. Юрьєв А. М. Роль парламентаризму у процесі політичної структуризації суспільства. *Політикус :* наук. журнал. 2025. Вип. 3. С. 109-114.

240. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л. М., Полякова С. В., Шишкін В. С. та ін.; Нац. акад. наук Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи. Київ, 2023. 191 с. URL: https://idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf.

241. Ярошенко, Т. О., Ярошенко, О. І. (2024). Актуальні питання оцінювання суспільного впливу наукових досліджень. *Наука та наукознавство.* № 2(124). С. 52-82. DOI: https://doi.org/10.15407/sofs2024.02.052.

242. Aastvedt A., Higdem U. Co-creation, Collaborative Innovation and Open Innovation in the Public Sector: A Perspective on Distinctions and the Convergence of Definitions. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*. 2022.Vol.1, Iss.1. P. 53-68. DOI: https://doi.org/10.18261/njips.1.1.4.

243. AI-Ready Government: A Roadmap for the Future. *GovTech.* URL: https://papers.govtech.com/AI-Ready-Government-A-Roadmap-for-the-Future-141293.html.

244. Akanbi A. A. (2025). Public-Private Partnerships (PPP) inSustainableInfrastructure: Strategies for Accelerating Affordable, Low-Carbon Urban Development. *International Journal of Advance Research Publication and Reviews*. Vol. 02, Is. 06. Pp. 376-400. DOI: https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0625.2285.

245. Almarri Kh., Boussabaine H. (2025). Critical success factors for public–private partnerships in smart city infrastructure projects. *Construction Innovation: Information Process Management*. Vol. 25 (2). Pp. 224-247. DOI: https://doi.org/10.1108/CI-04-2022-0072.

246. Ansell, C., & Torfing, J. Handbook on Theories of Governance. Edward Elgar Publishing, 2022. 656 p.

247. Artificial Intelligence and Good Governance: A Roadmap for

Performance-Driven Public Sector Transformation. *Progress in Intelligent Computing and Secure Communication Systems*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-99997-0_14.

248. Babatunde O. B., Okonji Ch. T., Olanihun Z. S., Daniel H. A. (2025). Public-Private Partnerships in Advancing AI-Based Logistics. *NIU Journal of Humanities*. [S.l.]. Vol. 10. № 2. Pp. 87-100. DOI: https://doi.org/10.58709/niujhu.v10i2.2199.

249. Baker S., Mehmood A. Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*. 2015. № 20(3). DOI: https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964.

250. Brandsen, T., Verschuere, B., & Steen, T. (2018). Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services. Routledge. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315204956.

251. Bulba V., Postupna O. The art of assistance through mediation in emergency situations. *Грані* : наук.-теорет. альманах. Дніпро, Вид-во «Грані», 2024. Т. 27 № 5. С. 146-149. DOI: https://doi.org/10.15421/1724105.

252. Cambra-Fierro J. J., López-Pérez M. E., Melero-Polo I., Pérez L., Tejada-Tejada M. (2023). Smart innovations for sustainable cities: Insights from a public-private innovation ecosystem. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 31, Is. 3. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2660.

253. Cheshire L., Esparcia J., Shucksmith M. Community resilience, social capital and territorial governance. P. 7-38. DOI: https://doi.org/10.4422/ager.2015.08.

254. Cho, J. (2023). Comparative analysis of open government data topics and usability. Quality & Quantity: International Journal of Methodology, Springer, vol. 57(6). P. 5655-5671. DOI: https://doi.org/10.1007/s11135-023-01630-x.

255. Colantoni A., Halbac-Cotoara-Zamfir R., Halbac-Cotoara-Zamfir C., Cudlin P., Salvati L., & Gimenez Morera A. Demographic Resilience in Local Systems: An Empirical Approach with Census Data. *Systems*. 2020. № 8(3). 34 p. DOI: https://doi.org/10.3390/systems8030034.

256. Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M., & Cepiku, D. (2022). The social

return on investment model: a systematic literature review. *Meditari Accountancy Research.* Vol. 30(7). Pp. 49–86. DOI: https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307.

257. Dalby, S. (2020). Anthropocene Geopolitics: Globalization, Security, Sustainability. University of Ottawa Press. 250 p. DOI: https://doi.org/10.2307/j.ctvx5w8dk.

258. Department for Science. Innovation and Technology. *UK Government*. URL: https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-science-innovation-and-technology.

259. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2008). Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government. Oxford: Oxford University Press. 304 p.

260. Edelmann, N., Haug, N., & Mergel, I. (2023). Digital Transformation in the Public Sector. In book: Elgar Encyclopedia of Services. DOI: https://doi.org/10.4337/9781802202595.Digital.Transformation.in.

261. Engineering Resilience in Disaster Risk Management for Sustainable Development. Editors: José Macharé O., Lizett López S. Peruvian Engineers Association. World Federation of Engineering Organizations Peruvian Engineers Association, 2022. 68 p. URL: https://www.wfeo.org/wp-content/uploads/stc-disaster_risk/2022/Engineering_Resilience_in_DRM_for_Sustainable_Development.pdf.

262. Estonian 2024. Digital Public Administration Factsheet. Supporting document.Main developments in digital public administrations and interoperability / Interoperable Europe. July 2024. 27 p. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/NIFO_2024%20Supporting%20Document_Estonia_vFinal_0.pdf.

263. EU Artificial Intelligence Act: The European Approach to AI. URL: https://futurium.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-10/Kop_EU%20Artificial%20Intelligence%20Act%20-%20The%20European%20Approach%20to%20AI_21092021_0.pdf.

264. Fountain, J. E. (2001). Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Bloomsbury Academic. 251 p.

265. General Data Protection Regulation (EU GDPR) : The latest consolidated version of the Regulation with corrections by Corrigendum, OJ L 127, 23.5.2018, p. 2 ((EU) 2016/679). *DPO Europe GmbH.* URL: https://gdpr-text.com/.

266. Gong, Y., & Yang, X. (2024). Understanding strategies for digital government transformation: A strategic action fields perspective. International Journal of Information Management. Vol. 76. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102766.

267. Hardy, A. (2024). Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*. 13(3). DOI: https://doi.org/ 10.14763/2024.3.1785.

268. Hren L., Kirsanov I. Formation of emotional intelligence in the process of preparation of future social professionals in higher education institutions. Теорія і практика управління соціальними системами. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. № 4. С. 20-29.

269. Hurzhyi O., Ivashov M., Dragan I., Koval G. Preventing corruption in public procurement in european union. 2021. URL: http://www.magnanimitas.cz/11-02-xxiv.

270. Jukić T., Primož P., Benčina J. & Vrbek S. Collaborative Innovation in Public Administration: Theoretical Background and Research Trends of Co-Production and Co-Creation. *Administrative Sciences.* 2019. № 9(4). DOI: https://doi.org/10.3390/admsci9040090.

271. Justino P., Samarin M. Trust in a changing world: Social cohesion and the social contract in uncertain times. WIDER Working Paper Series wp-2025-34. World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER). 2024. 55 p. URL: https://social.desa.un.org/sites/default/files/inline-files/World%20Social%20Report_Dec2024.pdf.

272. Khatib M. (2025). Critical Success Factors in Delivering PPP-Based Power Infrastructure Projects: Insights from the UAE Energy Sector. *International*

Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP). Vol. 5. № 1. DOI: https://doi.org/10.54489/xgcj8440.

273. Kloppenborg, T., Anantatmula, V. S., & Wells, K. (2022). Contemporary Project Management: Plan-Driven and Agile Approaches. Cengage Learning. 576 p.

274. Kokorieva O. Using artificial intelligence in administrative management: advantages and risks. *Economic Synergy.* 2024. Vol. 4(14). P. 46-56. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/225/164.

275. Kolisnichenko N. A global food crisis fueled by the war in Ukraine: governmental challenges. *Економіка і організація управління. Тематичний номер журналу за тематикою «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах війни й післявоєнної відбудови України».* 2022. Вип. 2 (46). С. 9-14. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12539.

276. Kolisnichenko N. Distance learning efficiency criteria: managing the process of quality assessment. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. С. К. Хаджирадєва]. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. № 3 (84). С.110-116. URL: www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/023/Kolisnichenko%20(FULL%20TEXT).pdf.

277. Kolisnichenko N. M., Sakhanienko S. E. The ways to use outsourcing instruments in health management of Ukraine. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, проф. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: НЛТУ України, 2022. Вип. 3(72). 56 с. DOI : https://doi.org/10.36930/5072. С. 29-34.

278. Kolisnichenko N. Outsourcing in education management: approaches, types and models. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Історія», Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка») :* журнал. 2022. № 1(1) 2022. С. 11-24. URL: www.perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/2117/2118.

279. Kolisnichenko N. The nature of the conflict in the forensic medical expertise and the administrative instruments to resolve it. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн.

держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2022. Вип. 28. С. 98-103. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb282022285747.

280. Kolisnichenko N., Kemarska T., Petrov I., Romanenko T. Inequality in Ukraine under the COVID 19 pandemic: governmental challenges. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ. [голов. ред. С.К.Хаджирадєва]. № 2 (83). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 238 с. С.74-80. URL: https://oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/022/Kolisnichenko-Kemarska-Petrov-Romanenko%20(FULL%20TEXT).pdf.

281. Kolisnichenko N., Kholod M. Inclusive education within the frameworks of social inclusion: the challenges for public policy formation and realization. *Věda a perspektivy*. 2024. № 10(41). P. 41-52. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10(41)-41-51

282. Koval A., Platash L., Popovuhs V., Tomlin V. Formation of Tolerant Attitude of Future Social Workers to Children with Specific Development. *V International Scientific Congress "Society of Ambient Intelligence – 2022"* (ISCSAI 2022). (Kryvyi Rih, Octobe 17-21, 2022.)). URL: https://www.scitepress.org/Papers/2022/113547/113547.pdf.

283. Koval G., Sanzharovets V., Shatylo Y. Social Works in Certain Areas of Donetsk and Lugansk Regions. *Advances in Economics, Business and Management Research*. III International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence (ISC-SAI 2020). 2020 Vol. 129. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/6827/1/стаття%20.

284. Koval H., Kostyshyn E., Lohyynenko V., Nahirniak M., Malynovska N. Features of Social Work with Students: Theoretical and Pedagogical Aspect. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA).* 1-12 April 2020. Seville, Spain, p. 1607-1614. URL: https://ibima.org/accepted-paper/features-of-social-work-with-students-theoretical-and-pedagogical-aspect/.

285. Krlev, A., & Mair, J. (2021). Measuring Social Impact: Challenges of Attribution and Valuation. In: *Palgrave Handbook of Social Enterprise.* Palgrave

Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-58076-3_17.

286. Lakhyzha M., Vorona P., Lozynska T. Corruption as and Governance Problem in Post-Communist Countries. *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph. Editors* : Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2021. P. 378-384. URL: file:///H:/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/7.pdf.

287. Listiana Y. D., Yumame J., Pugu M. Public policy implementation: challenges and solutions in achieving people's welfare. *MORFAI JOURNAL.* 2025. № 5(1). P. 442-445. DOI: https://doi.org/10.54443/morfai.v5i1.2642.

288. Liu, J., Feng, Y., & Zhu Q. (2018). Green supply chain management and the circular economy: Reviewing theory for advancement of both fields. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48(8),* 794-817. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0049.

289. Lozynska T., Mirzoieva T., Stepasyuk L., Diachkov D., Nitsenko V., Velychko O., Kapelista I. Prospects for the Production of Niche Grain Crops in the Context of the Need to Ensure Food Security. *Rocznik Ochrona Środowiska.* 2024. vol. 26. P. 568-586. DOI: https://doi.org/10.54740/ros.2024.051.

290. Lozynska T. Archetypes and in the Formation of Rural Neo-Societies: Conclusions for the State Policy of Rural Development. *Український соціум*. 2021. № 1 (76). С. 69-76. URL: https://ukr-socium.org.ua/uk/archives/no-1-76/.

291. Lozynska T. M., Lakhyzha M. I., Cherchatyi O. I., Dorofyeyev O.V., Galych O. A. Development of legal principles of public administration in the context of providing the rule of law in Ukraine: the role of free legal aid system. *Viešoji politika ir administravimas*. 2021. T. 20. Nr. 2. P. 327–341. https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/index.

292. Lozynska T. M., Sych T. V., Diegtiar A. O., Lopushynskyi I. P., Vovk S. M. Areas of Improvement of Organization and Research of Educational Management Problems. *Journal of Higher Education: Theory and Practice*. Vol. 21(15) 2021. P. 8-15. URL: https://articlegateway.com/index.php/JHETP/article/view/4887/4661/.

293. Lozynska T., Birchenko N., Piskun A., Dengub V. Investment and Infrastructure Development Projects in Public–Private Partnerships in Ukraine. *Economics Ecology Socium.* 2024. Vol. 8. № 4. P. 1-13. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4.

294. Lozynska T., Ivanina . Inhomogeneity of civil society and its influence on government. *Reality of Politics*. 2021. № 17 (3). P. 61-73/ URL: https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/rop/17/rop1703.pdf.

295. Lozynska T., Kobets D., Kovalska K., Zozulia N. Zaslavska M. The Effectiveness of Data Analytics Tools in the Implementation of Human Resource Management Strategies. *International Review of Management and Marketing*. 2025. № 15(2). P. 310–316. DOI: https://doi.org/10.32479/irmm.17925.

296. Lozynska T., Lypynska O., Havrysh K., Plotnikova M., Tsentylo K. Public-Private Partnership in the Context of Sustainable Developmenti in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 5. P. 252-260. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/252.

297. Lozynska T., Daliak N., Naumenko V., Busarieva T., Kazak O., Tolkachova H. Econometric assessment of the efficiency and volatility of the stock market in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 5(52). P. 150-161. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4110/3935.

298. Lozynska, T., Stoika, A., Kalian, O., & Strilets, B. New Principles of Formation of State Supervision over the Legality in the System of Local Self-Government. *Evropský politický a právní diskurz,* 2024. № 5. P. 24-34. DOI: https://doi.org/10.46340/eppd.2024.11.5.3.

299. Mamatova T., Chykarenko I. Artificial sntelligence in the processes of public servants' strategic and project competences development. *Public administration and local government*. 2023. № 4. P. 45-53. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7.

300. Moko A., Okoro Ch. (2024). Smart City Planning: Principal and Agent Roles in Public-Private Partnerships. *Smart Cities in Africa for the 21st Century :*

AfRES Conference Proceedings 10-13 September 2024, Livingstone, Zambia. Pp. 62-76. URL: https://www.researchgate.net/profile/Partson-Paradza-2/publication/385949439_Assessment_of_Universities_as_Green_and_Sustainable_Campuses_in_Botswana/links/673d823cb94c451c116d5379/Assessment-of-Universities-as-Green-and-Sustainable-Campuses-in-Botswana.pdf#page=69.

301. Nguyen T., Hallo L., Gunawan I. (2024). Investigating risk of public–private partnerships (PPPs) for smart transportation infrastructure project development. *Built Environment Project and Asset Management.* Vol. 14 (1). Pp. 74-91. DOI: https://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2023-0053.

302. Noveck, B. S. (2015). Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing. Harvard University Press. 350 p.

303. OECD (2019). The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/059814a7-en.

304. OECD (2019). Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. OECD Publishing. Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264312012-en.

305. OECD (2024). The Digital Transformation of Norway's Public Sector. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing. Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/1620e542-en.

306. OECD AI Policy Observatory. URL: https://oecd.ai/en/.

307. Office of Science and Technology Policy. *The White House*. URL: https://bidenwhitehouse.archives.gov/ostp/.

308. Omonov M. S., Ahn Y. Towards Smart Public Administration: A TOE-Based Empirical Study of AI Chatbot Adoption in a Transitioning Government Context. *Innovation Management of Organizations in the Digital Age.* 2025. Vol. 15(8). 324. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15080324.

309. Omukuti, J., Barlow, M., Giraudod, M. E., Lines, T., & Grugel, J. (2021). Systems thinking in COVID-19 recovery is urgently needed to deliver sustainable development for women and girls. *The Lancet, 5(12).* DOI: https://doi.org/10.1016/S2542-5196(21)00232-1.

310. Oreskes, N. (2021). The Role of Science and Scientists in the Post-Truth Era. *The Review of Social Work.* Vol. 13. Is. 2. Pp. 138–144. DOI: https://doi.org/10.1384/20488216.2021.13.2.138.

311. Orlov V., Koval A., Mischenko O., Savostikova K., Poliakova V. Reforms in the Health Care System of Ukraine. *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*, 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.5220/0011354600003350.

312. Orlov V., Khamidov O., Poliakova V., Shylova V. The Problem of Decentralization of Public Power in the Context of Territorial's Independence. *Proceedings of the III International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*, 2020 (ISC-SAI 2020). DOI: http://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.200318.046.

313. Orlov V., Orlova O. Distinguishing between the concepts of social adaptation and social re-adaptation of veterans. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. *«Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами»* (м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р.). Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2024. URL: https://www.oktanprint.cz/p/publichno-upravlinski-aspekty-v-roboti/1.

314. Orlov V., Poliakova V., Shylova V., Kuzmych A., Leshchenko O. (2021). Communication of the Public Authorities and Self-Governmental Organizations: Challenges of the Digital Society. *IV International Scientific Congress "Society of Ambient Intelligence – 2021"* (ISCSAI 2021) SHS Web of Conferences 100, 03009 DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202110003009.

315. Orlov V., Purii H., Poliakova V., Baida M. & Kulishov V. Conceptual Principles of Electronic government Strategy Implementation in Ukraine in the Context of Economic Transformation. *Society of ambient intelligence*. Proceedings of the VI International Scientific Congress (ISC-SAI 2023). 2023. URL: https://www.springer.com/series/17458.

316. Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2020). The Service-Dominant Logic of Public Administration: An Introduction. *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*.

Routledge. Pp. 1-28. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003009153-1.

317. Ostapenko O., Olczak P., Koval V., Hren L., Matuszewska D., Postupna O. Application of Geoinformation Systems for Assessment of Effective Integration of Renewable Energy Technologies in the Energy Sector of Ukraine. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12, Is. 2. (January-2 2022). URL: https://www.mdpi.com/2076-3417/12/2/592.

318. Pellegrini, V., Mignone, D., & Mignone, C. (2021). Ethical aspects of research funding: A systematic review of literature on integrity and governance. *Research Integrity and Peer Review*. Vol. 6. Is. 1. DOI: https://doi.org/10.1186/s41073-021-00122-1.

319. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press. 345 p.

320. Postupna O. Expert approach to estimating the state and development of public governance by the regional educational system in Ukraine. *Наукові перспективи:* журнал. (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина»). Київ, 2020. № 5 (5). С. 9-19.

321. Postupna O. Program-targeted approach in making managerial decisions regarding the development of regional educational systems. *Public administration and state security aspects.* National University of Civil Defence of Ukraine and University of International Relations and Social. Vol. 2/2023. P. 195-206. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19061/1/Postupna.pdf.

322. Postupna O. V., Stepanko O. V. Role of education in ensuring social progress: public-management aspect. *Public administration and state security aspects.* National University of Civil Defence of Ukraine and University of International Relations and Social. 2022. № 2/1. P. 12-27. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15329/1/PostupnaStepanko.pdf.

323. Postupna O., Gorcun M. Possibilities and experience in developing motorcycle tourism in Lviv region: public administration aspect. *Public administration and state security aspects.* National University of Civil Defence of Ukraine and University of International Relations and Social. Vol. 1/2024. P. 246-

255. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20478/1/Postupna.pdf.

324. Postupna O., Leonenko N., Stepanko O. Organization of the higher education system activities in Ukraine under the conditions of the martial law: legal aspect. *Public administration and state security aspects.* National University of Civil Defence of Ukraine and University of International Relations and Social. Vol. 2/2022. P. 24-36. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16916/1/Postupna.pdf.

325. Postupna O., Liashenko A., Husarov K. Preliminary Analysis of Global Experience in Developing Sustainable and Socially Responsible Ecotourism. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2024. Vol. 3, № 3 (2024). P. 95-105. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13304656.

326. Postupna O., Shapoval O. (2020). Public management and administration *in the field of pre*-school *education in Ukraine (1.8). Association agreement: driving integrational changes* : monograph ; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko, Vitalii Lunov. Ottawa, Ontario: Accent Graphics Communications & Publishing. Vol. III. P. 98-107.

327. Postupna O., Stepanko O. General approaches to financing education in Ukraine: public administration aspect. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2021. Vol. 2. P. 45-56. DOI: https://doi.org/10.31110/2789-6536/2021-2/004.

328. Postupna O., Stepanko O. Substantiation of the need to consider the demographic data in planning the regional education system development. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2019. Вип. 2 (11). С. 264-272. (Серія «Державне управління»).

329. Postupna O., Stepanko O., Zavada Ye. Modern state of development of Dark military tourism: public-administrative aspect. *Public administration and state security aspects.* National University of Civil Defence of Ukraine and University of International Relations and Social. Vol. 1/2023. P. 99-108. DOI: https://doi.org/10.52363/passa-2023.1-11.

330. Postupna O., Husarov K. Experience of ensuring social development in

rural areas of EU Countries. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2024. Vol. 2. № 2 (2024). P. 85-95. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11181805.

331. Postupna O., Husarov K. Features of organizing social work with the elderly in Japan and Sweden. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2024. Vol. 4. № 4 (2024). P. 31-43. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11181805.

332. Postupna O., Husarov K. Features of the organization of resort and wellness tourism in the Czech Republic and tourist service in the hospitality industry. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2025. Vol. 1. № 1 (2025). P. 14-25. URL: https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/article/view/36/35.

333. Postupna O., Husarov K. Main trends, indicators, and challenges for higher education in Kharkiv region under the conditions of the Russian-Ukrainian war. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2025. Vol. 2. № 2 (2025). P. 14-24. URL: https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/article/view/44/43.

334. Postupna O., Polianskyi M. Mechanisms of interaction between public authorities, civil society, and international organizations during the Russian-Ukrainian war. *Journal of Public Policy and Institutional Change in the Middle of Conflict.* 2024. Vol. 1. Summer 2024. URL: https://www.jcrs.uni-jena.de/jcrsmedia/5511/postupna-olena.pdf.

335. Postupna O., Stepanko O., Piven A., Sokolova I. Financial and economic mechanism for ensuring the development of regional educational systems in the context of the COVID-19 pandemic on the example of Ukraine. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2023. Vol. 1/2023. P. 49-71. DOI: https://doi.org/10.31110/2789-6536/2023-3/004.

336. Postupna O., Stepanko O., Zavada Ye. Prospects for the development of dark military tourism in Ukraine: public management aspect. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2023. Vol. 2/2023. P. 20-31. DOI: https://doi.org/10.31110/2789-6536/2023-4/002.

337. Postupna, O. V., Stepanko, O. V., Piven, A. B., Darmofal, E. A., Stankevych, S. (2021). Social and legal aspects of environmental education and public policy. *Ukrainian Journal of Ecology.* Vol. 11 (9). P. 82-87. URL: https://www.ujecology.com/articles/social-and-legal-aspects-of-environmental-education-and-public-policy.pdf.

338. Prakhovnik, N., Kachynska, N., Zemlyanska, O., Kovtun, A., & Ilchuk O. (2022). Environmental security as a guarantee of national security. Journal of Environmental Management. *Law. Human. Environment, 13(1),* 34-42. DOI: https://doi.org/10.31548/law2022.01.004.

339. Prewitt K., Mackie C. D., Habermann H. Civic engagement and social cohesion: Measuring dimensions of social capital to inform policy. National Research Council, 2014. DOI: https://doi.org/10.17226/18831.

340. Regional Civic Tech Innovation Challenge on Governance. 2025 Finalists Catalogue. 19 p. URL: https://5033a07b-b843-4969-b5ff-a6f9305ee78d.usrfiles.com/ugd/5033a0_335e146cfa43419c850ab6b0ffcb944f.pdf.

341. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024, laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) № 300/2008, (EU) № 167/2013, (EU) № 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). *European Union.* URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689.

342. Sakhanienko S., Kolisnichenko N., Koval H., Dulina O., Zhiemuratov T. Inter-Community Cooperation at a Regional Level: Methods of Assessing Migration and Institutional Ties. *SHS Web of Conferences 100*. 2021. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202110004007.

343. Schrock, A. R. (2019). What is Civic Tech? Defining a Practice of Technical Pluralism. In book: The Right to the Smart City. DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-78769-139-120191009.

344. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. 172 p. URL:

https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf.

345. Shahi H. B. Significance of Bottom-Up Approach for Policy Implementation. *PAAN Journal.* 2024. № 30(1). P. 1748-1752. DOI: https://doi.org/10.3126/paanj.v30i1.66101.

346. Shvedun V., Postupna O., Bulba V., Kucher L., Aliyeva P., Ihnatiev O. Evaluation of Environmental Security of Ukraine during the Russian Invasion: State, Challenges, Prospects. *Journal of Environmental Management and Tourism.* 2023. Vol. 14. *Is.* 3(67). Pp. 787-798. DOI: https://doi.org/10.14505/jemt.14.3(67).18.

347. Shvedun V., Postupna O., Stepanko O., Aliieva P., Seidova-Bohoslovska E. Foreign experience of business process digitalization in local government institutions. *Socio World-Social Research & Behavioral Sciences*. Estonia, Tallinn, 2022. Vol. 8. Issue 02. P. 45-51. URL: https://bsj.fisdd.org/index.php/swd/.

348. Stryzhak O., Akhmedova O., Postupna O., Shchepanskiy E., Tiurina D. National Brand, Tourism and Human Development: Analysis of the Relationship and Distribution. *Journal of Distribution Science*. Korea: Korea Distribution Science Association, 2021. Vol. 19, Is. 12. P. 37-41. URL: http://koreascience.or.kr/article/JAKO202135154064594.page.

349. Syarif, A., Salamat, M. A., & Syafari, R. (2021). A Comparative Analysis of Open Government Data in Practices and Facing Problems. Conference: 1st International Conference on Science and Technology in Administration and Management Information, ICSTIAMI 2019, 17-18 July 2019, Jakarta, Indonesia. DOI: https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2019.2302055.

350. Syvak T., Shkliaruk M., Kopanchuk V., Postupna O., Fendo O. (2023). *Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security*. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine.* Contributions to Political Science. Springer, Cham. P. 151-166. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9.

351. Taran V., Dudaryov V., Koval H., Popovych V., Holonic J. Problems of

Improving the New Paradigm of Social Processes Management in Modern Ukraine. *SHS Web of Conferences 100.* 2021. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202110004004.

352. Vasconcelos, J. R., Youngseok, K., Backhouse, J., Jesus, T., & Jorge A. (2022). CivicTech : Transparency, Engagement, and Collaboration for Better Governance. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight Washington, D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099700110172229227.

353. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. Towards Sustainable and Resilient Economy: The Role of Artificial Intelligence in Transforming Public Administration. 2025. Vol. 15(4). 149. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15040149.

354. Wiktorska-Święcka A. Co-Creation of Public Services in the European Union. Concepts, Approaches and Practice. *Polish Political Science Review.* 2021. № 9(2). P. 1-25. DOI: https://doi.org/10.2478/ppsr-2021-0009.

355. Young M. M., Bullock J. B., Lecy J. D. Artificial Discretion as a Tool of Governance: A Framework for Understanding the Impact of Artificial Intelligence on Public Administration. *Perspectiveson Public Management and Governance*. 2019. URL: https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz014.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text.

2. Деякі питання виконання Закону України «Про правовий статус осіб, зниклих безвісти за особливих обставин» : постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. № 511. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/511-2022-%D0%BF#n50.

3. Деякі питання Державної служби якості освіти України : постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 р. № 168. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#Text.

4. Деякі питання запровадження зовнішнього незалежного оцінювання : постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 р. № 1095. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1095-2004-%D0%BF#Text.

5. Деякі питання Національної соціальної сервісної служби України : постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2020 р. № 783. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#Text.

6. Деякі питання призначення і виплати державної соціальної допомоги особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю : постанова Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 р. № 79. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-2021-%D0%BF#Text.

7. Деякі питання соціального захисту постраждалих учасників Революції Гідності : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2018 р. № 119. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2018-%D0%BF#n12.

8. Житловий кодекс України : Закон України від 30 червня 1983 р. № 5464-X. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text.

9. Конвенція про боротьбу з торгівлею людьми і з експлуатацією проституції третіми особами : прийнята 2 грудня 1949 р., документ 995-162. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_162#Text.

10. Конвенція про права дитини : ратифіковано постановою Верховної

Ради України від 27 лютого 1991 р. № 789-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text.

11. Конвенція про юрисдикцію, право, що застосовується, визнання, виконання та співробітництво щодо батьківської відповідальності та заходів захисту дітей : Закон України від 14 вересня 2006 р. № 136-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973_002#Text.

12. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами : ратифіковано Законом України від 20 червня 2022 р. № 2319-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#n2.

13. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

14. Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text.

15. Міжнародний протокол із документування та розслідування сексуального насильства в умовах конфлікту. Основні стандарти належної практики щодо документування сексуального насильства як злочину згідно міжнародного права. Перше видання: Червень 2014 р. 145 с. URL: https://www.wicc.net.ua/media/int_protokol.pdf.

16. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листопада 1992 р. № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text.

17. Положення про Державну службу якості освіти України : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 р. № 168. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#n13.

18. Положення про Український центр оцінювання якості освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2005 р. № 1312. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/27071964.

19. Порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення

Державного реєстру інноваційних проектів : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 17.09.2003 р. № 1474. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/2793742.

20. Про безоплатну правничу допомогу : Закон України від 2 червня 2011 р. № 3460-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text.

21. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text.

22. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397.

23. Про внесення змін до деяких законів України щодо вирішення нагальних питань у сфері охорони здоров'я та соціальній сфері : Закон України від 22 травня 2024 р. № 3728-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3728-20#Text.

24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій : Закон України від 3 жовтня 2017 р. № 2148-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2148-19#Text.

25. Про внесення змін до Основ законодавства України про охорону здоров'я щодо удосконалення надання медичної допомоги : Закон України від 7 липня 2011 р. № 3611-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3611-17#Text.

26. Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про пенсійне забезпечення військовослужбовців та осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ» : Закон України від 4 лютого 1994 р. № 3946-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3946-12#Text.

27. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19 квітня 2011 р. № 3236-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text.

28. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text.

29. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/143-16#Text.

30. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text.

31. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 липня 2010 р. № 2402-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text.

32. Про державну допомогу сім'ям з дітьми : Закон України від 21 листопада 1992 р. № 2811-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text.

33. Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям : Закон України від 1 червня 2000 р. № 1768-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1768-14#Text.

34. Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю : Закон України від 16 листопада 2000 р. № 2109-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2109-14#Text.

35. Про державну соціальну допомогу особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю : Закон України від 18 травня 2004 р. № 1727-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1727-15#Text.

36. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text.

37. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text.

38. Про жертви нацистських переслідувань : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1584-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1584-14#Text.

39. Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування : Закон України від

13 січня 2005 р. № 2342-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2342-15#Text.

40. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text.

41. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15.04.2014 р. № 1207-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text.

42. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text.

43. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 966. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text.

44. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування Закон України від 9 липня 2003 р. № 1058-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text.

45. Про загальну середню освіту : Закон України від 13 травня 1999 р. № 651-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text.

46. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text.

47. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 7 грудня 2017 р. № 2229-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text.

48. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 1 липня 2010 р. № 2411-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Tex.

49. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 вересня 2003 р. № 1160-IV. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text.

50. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5207-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text.

51. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text.

52. Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. № 776. URL: https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti.

53. Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта : постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2004 р. № 308. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/308-2004-%D0%BF#Text.

54. Про затвердження Методики обчислення середньомісячного сукупного доходу сім'ї для надання соціальних послуг : наказ Міністерства соціальної політики України № 150 від 17 травня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0639-22#n15.

55. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України № 1480 від 30 листопада 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text.

56. Про затвердження Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України : наказ Міністерства культури України від 12 лютого 2018 р. № 105. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0105734-18#n50.

57. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text.

58. Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів соціального патронажу звільнених осіб : наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства юстиції України від 7 листопада 2011 р. № 429/831/769/3279/5 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1441-11#Text.

59. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для створення і програмно-технічного забезпечення системи інформаційно-аналітичної підтримки, інформаційно-методичного забезпечення та виготовлення бланків посвідчень і нагрудних знаків для системи соціального захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 29 лютого 2012 р. № 154. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2012-%D0%BF#n9.

60. Про затвердження Порядку влаштування бездомних осіб похилого віку та інвалідів до стаціонарних соціально-медичних установ та інших закладів соціальної підтримки (догляду) : наказ Міністерства соціальної політики України від 12 серпня 2011 р. № 312. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1031-11#Text.

61. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 9 січня 2019 р. № 17. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text.

62. Про затвердження Порядок призначення і виплати державної допомоги сім'ям з дітьми : постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2001 р. № 1751. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1751-2001-%D0%BF#n16.

63. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text.

64. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text.

65. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 р. № 794-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text.

66. Про Концепцію Національної програми відродження села на 1995 – 2005 роки : постанова Верховної Ради України від 4 лютого 1994 р. № 3924-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3924-12#Text.

67. Про методологічні засади вимірювання людського розвитку для регіонів України : постанова колегії Державного комітету статистики України, президії Національної академії наук України від 14 березня / 05 квітня 2001 р. № 76/182. URL: https://ips.ligazakon.net/document/FIN44978.

68. Про місцеве державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text.

69. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

70. Про наукові парки : Закон України від 25.06.2009 р. № 1563-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1563-17#Text.

71. Про науково-технічну інформацію : Закон України від 25.06.1993 р. № 3322-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3322-12#Text.

72. Про наукову і науково-технічну експертизу : Закон України від 10.02.1995 р. № 51/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80#Text.

73. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/ laws/show/347/ 2002.

74. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013.

75. Про оздоровлення та відпочинок дітей : Закон України від 4 вересня 2008 р. № 375-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-17#Text.

76. Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей : Закон України від 24 січня 1995 р. № 20/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20/95-%D0%B2%D1%80#Text.

77. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text.

78. Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей : Закон України від 2 червня 2005 р. № 2623-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-15#Text.

79. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні : Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3721-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3721-12#Text.

80. Про охорону дитинства : Закон України від 26 квітня 2001 р. № 2402-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text.

81. Про пенсії за особливі заслуги перед Україною : Закон України від 1 червня 2000 р. № 1767-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-14#Text.

82. Про пенсійне забезпечення : Закон України від 5 листопада 1991 р. № 1788-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text.

83. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб : Закон України від 9 квітня 1992 р. № 2262-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2262-12#n356.

84. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text.

85. Про позашкільну освіту : Закон України від 22 червня 2000 р. № 1841-III. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text.

86. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.

87. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.

88. Про правовий статус осіб, зниклих безвісти за особливих обставин : Закон України від 12 липня 2018 р. № 2505-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2505-19#Text.

89. Про правовий статус та вшанування пам’яті борців за незалежність

України у XX столітті : Закон України від 17 квітня 1991 р. № 962-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-12#Text.

90. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24 серпня 2023 р. № 3354-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text.

91. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 8 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text.

92. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки : Закон України від 11.07.2001 р. № 2623-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2623-14#Text.

93. Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві : Закон України від 17 жовтня 1990 р. № 400-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400-12#Text.

94. Про Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2002-2006 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2002 р. № 1586. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1586-2002-%D0%BF#Text.

95. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15 липня 1999 р. № 966-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text.

96. Про протидію торгівлі людьми : Закон України від 20 вересня 2011 р. № 3739-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17#Text.

97. Про психіатричну допомогу : Закон України від 22 лютого 2000 р. № 1489-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-14#Text.

98. Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї : Закон України від 16 грудня 2009 р. № 1767-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17#Text.

99. Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років : Закон України від 17 квітня 1991 р. № 962-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-12#Text.

100. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» : указ Президента

України від 2 червня 2021 р. № 225/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text.

101. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text.

102. Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей : Закон України від 26 січня 2022 р. № 2010-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2010-20#Text.

103. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#n482.

104. Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3160-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3160-17#Text.

105. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16 липня 1999 р. № 661-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text.

106. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 р. № 355-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text.

107. Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи : Закон України від 28 лютого 1991 р. № 796-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12#Text.

108. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text.

109. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text.

110. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2015 р. № 995-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80#Text.

111. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text.

112. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text.

113. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text.

114. Про утворення Державної служби якості освіти України : постанова Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2017 р. № 947. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/947-2017-%D0%BF#Text.

115. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text.

116. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825.

117. Про щомісячну грошову виплату деяким категоріям громадян : Закон України від 27 липня 2022 р. № 2454-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2454-20#Text.

118. Протокол про попередження і припинення торгівлі людьми, особливо жінкам і дітьми, і покарання за неї, що доповнює Конвенцію

Організації Об’єднаних Націй проти транснаціональної організованої злочинності : ратифіковано Законом України від 4 лютого 2004 р. № 1433-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_791#Text.

119. Сімейний кодекс України : Закон України від 10 січня 2002 р. № 2947-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text.

120. Сімейний кодекс України : Закон України від 10 січня 2002 р. № 2947-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text.

121. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода ратифікована із заявою Законом від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

122. Факультативний протокол до Конвенції про права дитини щодо торгівлі дітьми, дитячої проституції і дитячої порнографії : ратифіковано Законом України від 3 квітня 2003 р. № 716-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_b09#Text.

123. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.

Навчальне видання

ПОСТУПНА Олена Вікторівна
КОВАЛЬ Ганна Володимирівна

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

Підручник

Електронне видання

Державний університет економіки і технологій.
50005, м. Кривий Ріг, вул. Медична, 16.
Тел. +38(097)214-88-69, e-mail: duet.edu.ua@gmail.com.
Електронний архів Державного університету економіки і технологій:
https://dspace.duet.edu.ua/home.