



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Олена ПОСТУПНА
Ганна КОВАЛЬ

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

ПРАКТИКУМ

для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ПОСТУПНА Олена Вікторівна
КОВАЛЬ Ганна Володимирівна

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

Практикум

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»

м. Кривий Ріг – 2026 р.

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;

Лопушинський 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** : практикум [для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D4 «Публічне управління та адміністрування»]. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026. 170 с.

DOI: <https://doi.org/10.46489/appp-26-06>

ISBN 978-80-53072-08-3

Практикум з освітнього компонента «Аналіз публічних політик» розроблений для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування». Видання містить комплекс практичних завдань, кейсів та методичних рекомендацій, спрямованих на опанування інструментарію ідентифікації суспільних проблем, розробки альтернатив та оцінювання ефективності державних рішень.

Зміст практикуму охоплює ключові етапи циклу публічної політики, методи стейкхолдер-аналізу та сучасні інструменти комунікації аналітичних висновків. Завдання орієнтовані на формування професійних компетентностей, необхідних для роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Навчально-методичне видання розроблене із врахуванням професійних стандартів підготовки управлінців нової генерації. Воно спрямовано на широке коло осіб, залучених до процесів прийняття рішень та аналітичного супроводу публічної влади. Буде корисним здобувачам вищої освіти, педагогічним і науково-педагогічним працівникам, науковцям, державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування, представникам громадських організацій та аналітичних центрів, аналітикам-початківцям та ін.

Практикум допоможе читачеві опанувати логіку політичного циклу: від розпізнавання «симптомів» проблеми до оцінювання реальних наслідків впровадженої політики; навчитися «говорити мовою цифр та фактів»: правильно підбирати кількісні та якісні методи аналізу для обґрунтування управлінських рішень; ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами: ідентифікувати групи впливу та прогнозувати їхню реакцію на політичні зміни; створювати якісні аналітичні продукти: готувати документи, що відповідають міжнародним стандартам аналізу політик.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК.....	7
Тема 1. Сутність та предмет аналізу публічних політик	10
Практичне заняття 1	11
Тема 2. Моделі та етапи циклу публічних політик	16
Практичне заняття 2	17
Тема 3. Визначення та формування проблеми публічної політики.....	22
Практичне заняття 3	23
Тема 4. Розробка альтернативних варіантів політики.....	29
Практичне заняття 4	30
Тема 5. Методи аналізу публічних політик: кількісні та якісні.....	35
Практичне заняття 5	36
Тема 6. Оцінювання публічних політик: підходи та критерії.....	43
Практичне заняття 6	44
Модульна контрольна робота № 1	51
МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ТА ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИКАХ	54
Тема 7. Інструменти та механізми впровадження інновацій в публічному управлінні	57
Практичне заняття 7	58
Тема 8. Політика та етика в аналізі публічних політик	63
Практичне заняття 8	64
Тема 9. Управління ризиками в публічній політиці.....	70
Практичне заняття 9	71
Тема 10. Публічна політика в Україні: основні напрями.....	76
Практичне заняття 10	77

Тема 11. Сучасні тенденції в аналізі публічних політик.....	82
Практичне заняття 11	83
Тема 12. Презентація та комунікація результатів аналізу	87
Практичне заняття 12	88
Модульна контрольна робота № 2.....	94
 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ	 96
 ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА САМОКОНТРОЛЮ ОТРИМАНИХ ЗНАНЬ	 100
 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	 108
НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА.....	158

ВСТУП

Трансформаційні процеси, що відбуваються в системі державного управління України, вимагають від сучасних управлінців не лише знання нормативно-правової бази, а й володіння інструментарієм науково обґрунтованого аналізу суспільних проблем та розробки ефективних стратегій їх розв'язання. Освітній компонент «Аналіз публічних політик» є фундаментальною складовою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», оскільки він формує здатність системно досліджувати складні соціальні явища та приймати виважені управлінські рішення.

Метою даного практикуму є закріплення теоретичних знань та опанування практичних навичок ідентифікації, структурування та аналізу публічних проблем, а також розробки та оцінювання альтернативних варіантів державної політики.

У процесі роботи з практикумом здобувачі вищої освіти мають виконати наступні завдання:

- навчитися розрізняти симптоми та корінні причини публічних проблем за допомогою методу «дерева проблем»;
- опанувати процеси формування порядку денного та ідентифікації ключових стейкхолдерів (зацікавлених сторін) публічної політики;
- вивчити та застосувати на практиці методи генерації альтернатив, зокрема мозковий штурм та використання аналогій;
- оволодіти інструментарієм кількісного та якісного аналізу, включаючи побудову матриць критеріїв-альтернатив та метод зважених оцінок для вибору оптимального рішення.

Структура практикуму охоплює два ключові модулі – «Методологія аналізу публічних політик» та «Прикладний аналіз та інновації в публічних політик». Завдання побудовані на основі реальних кейс-стаді, що дозволяє магістрантам зануритися в практичний контекст управлінської діяльності – від

вирішення проблем відтоку молоді з малих міст до екологічних конфліктів та оптимізації соціальних послуг.

Очікується, що робота з цим виданням сприятиме розвитку критичного мислення, навичок аргументації та здатності презентувати результати аналітичних досліджень, що є стратегічно важливим для професійної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

МОДУЛЬ 1

МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

Перший модуль практикуму присвячений вивченню фундаментальних засад аналізу публічних політик як систематичного, науково обґрунтованого підходу до дослідження рішень та дій органів влади, спрямованих на розв'язання суспільних проблем. Магістранти опанують ключовий термінологічний апарат, навчатися розрізняти державну та публічну політики, а також вивчать еволюцію цієї галузі науки.

Особлива увага в модулі приділяється практичному інструментарію аналітика – від ідентифікації проблеми за допомогою методу «дерева проблем» до вибору оптимальних альтернатив через матрицю критеріїв.

У поданій нижче табл. 1.1 систематизовано зміст лекційних занять та відповідні їм теми практичної підготовки, що дозволяє здобувачам вищої освіти чітко простежити зв'язок між теоретичними моделями та прикладними методами аналізу.

Таблиця 1.1

Структура та зміст Модуля 1

№ з/п	Тема лекції	Стислий зміст	Тема практичного заняття
1	2	3	4
1	Сутність та предмет аналізу публічних політик	Поняття «публічна політика» та «аналіз публічних політик». Співвідношення понять «державна політика» та «публічна політика». Наукові підходи та методологічні проблеми аналізу державної політики. Розгляд публічної політики як комплексу рішень та дій органів влади, спрямованих на розв'язання суспільних проблем. Визначення аналізу публічних політик як систематичного, науково обґрунтованого підходу до дослідження цих рішень.	Вступний кейс-стаді

1	2	3	4
		Суб'єкти, об'єкти та інструменти аналізу. Принципи та чинники публічної політики	
2	Моделі та етапи циклу публічної політики	Генезис аналізу політики та його історичний розвиток. Професіоналізація аналізу політики та становлення його як окремої галузі науки в ХХ ст. Моделі циклу публічної політики. Розгляд класичної моделі (ідеалізований, послідовний процес), моделі «сміттєвого баку» (хаотичний процес, де рішення приймаються ситуативно) та моделі раціонального вибору (вибір найоптимальнішого варіанта з усіх можливих). Етапи публічної політики: визначення проблеми, формування порядку денного, розробка, впровадження, оцінювання	Формування порядку денного
3	Визначення та формування проблеми публічної політики	Як ідентифікувати та структурувати проблему. Методи виявлення та «пакування» проблеми. Наприклад, як перетворити розрізнені скарги громадян на чітку публічну проблему «низька якість питної води». Використання «дерева проблем». Роль ЗМІ та громадянського суспільства. Аналіз, як медіа та громадські активісти впливають на формування суспільного запиту та включення проблеми до урядового порядку денного.	Аналіз проблемної ситуації
4	Розробка альтернативних варіантів політики	Методи генерації альтернатив. Вивчення технік мозкового штурму для пошуку креативних рішень, а також використання аналогій, вивчаючи досвід інших країн або регіонів. Вимоги до альтернативних варіантів. Обговорення критеріїв, яким повинні відповідати альтернативи: реалістичність, ефективність, політична прийнятність та фінансова доцільність	Методи генерації альтернатив
5	Методи аналізу публічних	Кількісні методи. Розгляд методів збору та обробки	Матриця критеріїв-

1	2	3	4
	політик: кількісні та якісні	числових даних: статистичний аналіз, соціологічні опитування. Вивчення, як провести аналіз витрат і вигод та аналіз ефективності витрат. Якісні методи. Вивчення описових методів: SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), глибинні інтерв'ю, фокус-групи	альтернатив
6	Оцінювання публічних політик: підходи та критерії	Критерії оцінювання. Детальне вивчення критеріїв: ефективність (досягнення цілей), результативність (співвідношення результатів до витрат) та економічність (мінімальні витрати ресурсів). Методи оцінювання. Розгляд, як проводити ретроспективний аналіз (оцінка вже впровадженої політики), експеримент (тестування політики на обмеженій групі) та порівняльний аналіз (зіставлення результатів у різних умовах)	Аналіз витрат- вигод

За результатами вивчення модуля здобувачі вищої освіти зможуть самостійно проходити повний аналітичний цикл: від перетворення скарг громадян на чітко сформульовану публічну проблему до обґрунтування вибору найкращого варіанта її розв'язання на основі розрахованих зважених балів. Виконання практичних завдань модуля, таких як побудова матриці критеріїв-альтернатив в електронних таблицях, забезпечує формування професійних компетентностей, необхідних для сучасного публічного управління.

Тема 1. Сутність та предмет аналізу публічних політик

Питання лекційного матеріалу:

1. Зміст поняття «публічна політика». Співвідношення понять «державна політика» та «публічна політика».
2. Сутність аналізу публічних політик. Основні завдання та цілі аналізу політик.
3. Наукові підходи та методологічні проблеми аналізу державної політики.
4. Суб'єкти, об'єкти та інструменти аналізу.
5. Принципи та чинники публічної політики.

Ключовий термінологічний апарат:

Публічна політика (Public Policy) – система цілей, принципів, правових норм, стратегічних орієнтирів та практичних заходів, що здійснюються органами публічної влади за участю інститутів громадянського суспільства для розв'язання суспільно значущих проблем.

Державна політика – діяльність держави, спрямована на реалізацію її функцій через нормативне регулювання, розподіл ресурсів та виконання владних повноважень. У сучасному розумінні є складовою ширшої публічної політики.

Аналіз публічних політик (Policy Analysis) – прикладна дисципліна, яка використовує множинні методи дослідження та аргументації для створення, критичного оцінювання та передачі знань про зміст, процеси та наслідки публічної політики з метою її вдосконалення.

Суб'єкти аналізу політик – окремі особи (аналітики, експерти), інституції (аналітичні центри, наукові установи) або підрозділи органів влади, які безпосередньо здійснюють дослідження та оцінку політик.

Стейкхолдери (зацікавлені сторони) – індивіди, групи чи організації, які мають інтерес у певній політиці, можуть впливати на її формування або

відчувають на собі її наслідки.

Об'єкт аналізу політики – конкретні суспільні проблеми, управлінські рішення, програми або процеси, на які спрямована аналітична діяльність.

Предмет аналізу політики – закономірності формування, реалізації та оцінювання результативності публічних політик, а також методи та інструменти їх дослідження.

Політичний цикл (Policy Cycle) – логічна послідовність етапів життєвого циклу політики: від ідентифікації проблеми та формування порядку денного до розробки варіантів рішень, їх впровадження та кінцевого оцінювання.

Інструменти аналізу політик – сукупність методів (кількісних і якісних) та технік (прогнозування, моделювання, SWOT-аналіз тощо), що використовуються для обґрунтування управлінських рішень.

Суспільна (публічна) проблема – незадовільний стан справ у певній сфері життя суспільства, який усвідомлюється значною групою людей або владою як такий, що потребує колективних дій та втручання з боку публічних інституцій.

Методична порада: при вивченні першої теми важливо звернути увагу на відмінність між термінами «Politics» (боротьба за владу) та «Policy» (зміст та курс діяльності). Аналіз публічних політик зосереджений саме на другому аспекті – змістовному наповненні та ефективності рішень.

Практичне заняття 1. Вступний кейс-стаді

Мета: ознайомити здобувачів вищої освіти із сутністю та основними етапами аналізу публічних політик; навчити ідентифікувати проблеми, які потребують публічної політики та визначати суб'єктів, зацікавлених у її формуванні; розвивати навички аналітичного мислення та застосування теоретичних знань на практиці.

Завдання:

- ознайомитися з теоретичним матеріалом щодо методу кейс-стаді та

етапів політичного циклу;

- проаналізувати ситуацію з відтоком молоді у промисловому місті: ідентифікувати публічну проблему, визначити ключових стейкхолдерів та їхні інтереси;

- запропонувати алгоритм дій з аналізу проблеми, що складається з трьох ключових етапів;

- підготувати індивідуальну письмову відповідь та презентацію з результатами аналізу для захисту на занятті.

Очікувані результати.

Після виконання завдання здобувач вищої освіти має:

- знати сутність методу кейс-стаді, визначення публічної проблеми та основні етапи політичного циклу;

- вміти чітко формулювати публічну проблему, відрізняючи її від приватних конфліктів; проводити базовий стейкхолдер-аналіз; пропонувати логічну послідовність кроків для дослідження ситуації;

- володіти навичками критичного мислення, аргументації власної позиції та презентації аналітичних висновків.

Питання для обговорення:

1. У чому полягає принципова відмінність між «Politics» (політичною боротьбою) та «Polісу» (змістом публічної політики) у контексті розглянутого кейсу?

2. За якими ознаками проблему відтоку молоді можна класифікувати саме як публічну, а не як особисту справу громадян?

3. Які суб'єкти (стейкхолдери) мають найбільший вплив на вирішення проблеми відтоку населення, а які є найбільш вразливими до її наслідків?

4. Які потенційні перешкоди можуть виникнути на етапі збору даних про причини міграції молоді в малих містах?

5. Чому метод кейс-стаді вважається ефективним інструментом для навчання майбутніх публічних управлінців?

6. Як монопрофільний характер економіки міста (залежність від одного

підприємства) впливає на обмеженість варіантів публічної політики в молодіжній сфері?

7. Які існують альтернативні шляхи вирішення проблеми відтоку молоді, окрім створення нових робочих місць (наприклад, розвиток креативних хабів, дистанційна освіта чи податкові пільги для молодих підприємців)?

8. Чи можуть інтереси «містоформуючого підприємства» суперечити інтересам молоді, яка прагне професійної диверсифікації, і як влада має балансувати ці інтереси?

9. За якими індикаторами (показниками) можна буде через 3-5 років зрозуміти, що впроваджена публічна політика щодо затримання молоді в місті була успішною?

10. Чи має право місцева влада обмежувати мобільність молоді (наприклад, через систему «відпрацювань» за навчання), і де проходить межа між інтересами громади та індивідуальною свободою людини?

Практичні задачі

Теоретична частина

Кейс-стаді (з англ. case study) – це метод дослідження або навчальний інструмент, що передбачає глибокий, детальний та всебічний аналіз конкретної ситуації, проблеми, явища, організації чи особи.

Основні характеристики:

– *глибина аналізу.* На відміну від кількісних методів, що вивчають великі групи, кейс-стаді зосереджується на одному об'єкті, щоб зрозуміти всі його аспекти в реальному контексті;

– *реальність.* Кейс-стаді часто базується на реальних подіях, проблемах чи даних, що робить його ефективним інструментом для навчання та практики;

– *міждисциплінарність.* Цей метод широко застосовується в різних галузях, таких як:

– *бізнес та менеджмент* – аналіз успішних або невдалих

стратегій компаній;

- *право* – розбір судових прецедентів;
- *медицина* – детальне вивчення історії хвороби пацієнта;
- *соціологія та політика* – аналіз соціальних рухів, політичних рішень чи громадських явищ;
- *освіта* – навчання студентів застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань.

Структура типового кейс-стаді:

- *вступ/опис ситуації* (надається вихідна інформація про проблему, її контекст, учасників та обставин);
- *аналіз* (використовуються теоретичні концепції та інструменти для розбору ситуації; необхідно виявити причини, наслідки та взаємозв'язки);
- *варіанти рішень* (пропонуються різні можливі шляхи вирішення проблеми);
- *рекомендації/висновки* (визначається оптимальне рішення та обґрунтовуються його переваги).

Загалом, кейс-стаді допомагає розвивати критичне мислення, навички прийняття рішень та вміння застосовувати теоретичні знання на практиці.

Завдання для виконання

Кейс-стаді: проблема відтоку молоді з малих міст.

Опис ситуації. Невелике промислове місто з населенням близько 50 тис. осіб, економіка якого десятиліттями базувалася на одному великому підприємстві, стикається з гострою проблемою. Протягом останніх 10 років місто переживає значний відтік молодого населення (віком 18-35 років). Аналіз показує, що молодь виїжджає переважно до великих міст у пошуках кращих можливостей для освіти, працевлаштування та культурного життя. Ця тенденція призводить до старіння населення, зниження економічної активності та загального занепаду міської інфраструктури.

Завдання

1. Ідентифікація проблеми.

✓ Сформулюйте чітке визначення проблеми, яка потребує аналізу публічної політики. Ваша відповідь має включати не лише сам факт відтоку, а й його основні причини та наслідки для міста.

✓ Поясніть, чому ця проблема є публічною і потребує втручання з боку держави чи місцевої влади.

2. Визначення суб'єктів (стейкхолдерів).

✓ Визначте та перерахуйте щонайменше 5 основних суб'єктів (стейкхолдерів), які зацікавлені в розв'язанні цієї проблеми або на яких вона безпосередньо впливає.

✓ Опишіть інтереси та потенційні ролі кожного з цих суб'єктів у процесі аналізу та розробки політики (наприклад: міська влада, молодь, місцевий бізнес, освітні заклади тощо).

3. Етапи аналізу політики.

✓ Запропонуйте послідовність з трьох ключових етапів, які б ви виконали для аналізу цієї проблеми в контексті публічної політики.

✓ Для кожного етапу коротко опишіть, які саме дії або дослідження необхідно провести, щоб отримати повну картину ситуації та знайти ефективні рішення (наприклад: збір даних, аналіз альтернатив, оцінка результатів).

Формат виконання завдання

Кожен здобувач вищої освіти виконує завдання індивідуально, надаючи відповіді у письмовому вигляді, а також готує презентацію, на якій розміщує основні результати роботи.

Виконана робота захищається на практичному занятті.

Тема 2. Моделі та етапи циклу публічних політик

Питання лекційного матеріалу:

1. Генезис аналізу політики та його історичний розвиток.
2. Класична модель циклу публічної політики. Етапи публічної політики.
3. Інші моделі циклу публічної політики.

Ключовий термінологічний апарат:

Цикл публічної політики (Policy Cycle) – концептуальна модель, що представляє політичний процес як послідовність взаємопов'язаних етапів (від виникнення проблеми до оцінки результатів), що зазвичай має циклічний характер.

Генезис аналізу політики – процес історичного виникнення та становлення аналізу політики як окремої прикладної дисципліни (починаючи з робіт Г. Лассуелла у 1950-х роках).

Стадія формування порядку денного (Agenda Setting) – процес відбору найбільш актуальних суспільних проблем, які потребують уваги влади та включення до офіційного плану дій.

Формування політики (Policy Formulation) – етап розробки конкретних планів, стратегій, законопроектів та альтернативних варіантів вирішення проблеми.

Прийняття рішення (Decision Making) – формальний етап вибору одного з альтернативних варіантів політики та надання йому юридичної сили (через закони, постанови, укази).

Імплементація (Implementation) – процес практичного впровадження прийнятого рішення, перетворення планів у конкретні дії та послуги.

Моніторинг політики – безперервне спостереження за процесом реалізації політики для виявлення відхилень від намічених планів та оперативного реагування на них.

Оцінювання політики (Policy Evaluation) – фінальний (та такий, що дає початок новому циклу) етап, спрямований на визначення ефективності, результативності та суспільної значущості реалізованих заходів.

Модель «сміттєвого баку» (Garbage Can Model) – модель, що описує прийняття рішень в умовах організованої анархії, де проблеми, рішення та учасники поєднуються випадковим чином.

Модель «потоків» Д. Кінгдона (Multiple Streams Approach) – теорія, згідно з якою зміни в політиці відбуваються лише тоді, коли три незалежні потоки (потік проблем, потік політик та потік політики/політичних обставин) перетинаються у «вікні можливостей».

Інкременталізм (Incrementalism) – підхід («метод малих кроків»), за якого нова політика розглядається як незначне коригування існуючого стану справ, а не радикальна зміна.

Раціонально-біхевіористична модель – підхід, заснований на пошуку максимально ефективного рішення шляхом всебічного аналізу всіх можливих наслідків та витрат.

Методична порада: розуміння циклічності політики допомагає магістранту ідентифікувати, на якому саме етапі відбувся збій у реалізації державної програми – чи то була помилка в ідентифікації проблеми, чи неефективне впровадження (імплементация).

Практичне заняття 2. Формування порядку денного

Мета: ознайомити здобувачів вищої освіти з процесом формування порядку денного публічної політики; навчити ідентифікувати проблеми, які потребують державної уваги, та визначати фактори, що сприяють або перешкоджають їх включенню до порядку денного; розвивати навички аналізу ролі авторів у процесі формування політики.

Завдання:

- опрацювати теоретичні засади концепції «Agenda Setting» та модель «трьох потоків» Джона Кінгдона;
- проаналізувати кейс щодо забудови природоохоронних зон, виявити конфліктні точки та сформулювати проблему як об'єкт публічної політики;
- провести комплексний аналіз акторів (стейкхолдерів), оцінивши їхні ресурси (вплив) та стратегії просування власних інтересів;
- визначити механізми переходу проблеми з громадського порядку денного до інституційного (урядового);
- підготувати аналітичну записку та візуальну презентацію з обґрунтуванням найбільш ефективного шляху вирішення ситуації.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати різницю між громадським, медійним та інституційним порядками денними; сутність вікон можливостей у політиці;
- вміти ідентифікувати «публічний інтерес» у складних конфліктних ситуаціях; класифікувати акторів за рівнем впливу та зацікавленості; прогнозувати наслідки ігнорування проблеми владою;
- володіти навичками стратегічного планування адвокаційних кампаній та лобіювання суспільно важливих питань у межах правового поля.

Питання для обговорення:

1. Як різні актори (екологи vs забудовники) можуть по-різному «упаковувати» (формулювати) одну й ту саму проблему, щоб залучити прихильників?
2. Які умови мають збігтися (потік проблем, політики та політики), щоб питання забудови парку стало пріоритетом для міського голови?
3. Чи може проблема залишатися в порядку денному, якщо ЗМІ припинять її висвітлювати, і як соціальні мережі змінюють цей процес сьогодні?
4. Чи часто влада включає питання до порядку денного лише для

«заспокоєння» громадськості без реального наміру вирішувати проблему? Наведіть приклади.

5. Чи завжди фінансовий ресурс забудовника переважає над інформаційним ресурсом екоактивістів у процесі формування порядку денного?

6. Хто в міській раді виступає медіатором доступу до порядку денного та вирішує, чи буде петиція громадян винесена на офіційне голосування?

7. Що має стати вирішальним фактором для включення питання до порядку денного: масові протести мешканців чи наукові висновки екологів?

8. Чому екологічні питання часто програють економічним (робочі місця, інвестиції) у порядку денному промислових міст?

9. У чому різниця між прямим лобіюванням інтересів забудовника та «адвокацією» інтересів громади в контексті доступу до влади?

10. Як утримати проблему забудови в порядку денному інституцій, коли перший сплеск емоцій у суспільстві вщухне?

Практичні задачі

Теоретична частина

Формування порядку денного (англ. agenda setting) – це один з найважливіших етапів у циклі публічної політики. Це процес, під час якого певні соціальні проблеми, виклики або ідеї отримують увагу громадськості, політиків та уряду, і, як наслідок, стають предметом для розробки державної політики.

Проблема не стає автоматично частиною порядку денного лише тому, що вона існує. Щоб потрапити туди, вона має пройти кілька етапів та подолати певні перешкоди. Існують три *основні типи порядку денного*:

1) *порядок денний громадськості* – проблеми, які турбують широкі верстви населення (наприклад, інфляція, екологічні питання, безпека тощо);

2) *порядок денний ЗМІ* – теми, які активно висвітлюються в медіа. Медіа мають великий вплив на формування громадської думки та привернення уваги до певних питань;

3) *інституційний (урядовий) порядок денний* – проблеми, які уряд або інші державні інституції офіційно розглядають і планують вирішувати.

Процес формування порядку денного є динамічним і залежить від багатьох **факторів**, зокрема:

- *суб'єкти (актори, гравці)* – це можуть бути громадські організації, політичні партії, лобістські групи, окремі впливові особи, науковці, ЗМІ та міжнародні організації. Кожен з них намагається просунути свої інтереси та проблеми;

- *«потоки» (за теорією Кінгдона)* – за цією моделлю, проблема потрапляє до порядку денного, коли три «потоки» сходяться в один момент: потік проблем (коли проблему визнано важливою), потік політики (коли є готові рішення чи альтернативи) та потік політики (коли політична ситуація сприятлива для прийняття рішення);

- *історія та контекст* – деякі проблеми стають актуальними через драматичні події (наприклад, катастрофи, теракти), що миттєво привертають увагу та мобілізують суспільство.

Отже, **формування порядку денного** – це не просто пасивний процес, а боротьба за увагу та ресурси в політичному просторі. Той, хто успішно просуває свою проблему, отримує шанс на її розв'язання через державну політику.

Завдання для виконання

Кейс-стаді: проблема будівництва житла в природоохоронних зонах.

Опис ситуації

У великому місті існує значний попит на житло. Деякі забудовники планують розпочати будівництво нових житлових комплексів на території, що раніше мала статус парку чи лісосмуги, і вважалася природоохоронною зоною. Це викликає обурення частини громадськості, активістів-екологів та місцевих жителів, які виступають проти знищення зелених насаджень. Водночас, міська влада та забудовники стверджують, що це сприятиме вирішенню житлової

кризи, створенню робочих місць та поповненню міського бюджету.

Завдання

4. Ідентифікація проблеми та її публічність.

✓ Сформулюйте, як саме ця проблема може бути представлена для її включення до порядку денного публічної політики.

✓ Поясніть, чому це питання є предметом публічної політики, а не лише конфліктом інтересів між окремими групами.

5. Аналіз акторів (стейкхолдерів).

✓ Визначте та перерахуйте основних акторів, зацікавлених у цій ситуації.

✓ Опишіть інтереси кожного актора, його ресурси (наприклад, фінансові, політичні, інформаційні) та можливу стратегію впливу на формування порядку денного (наприклад: забудовники, міська рада, екологічні організації, ЗМІ, місцеві жителі).

6. Шляхи формування порядку денного.

✓ Запропонуйте щонайменше три різні шляхи, якими дана проблема може потрапити до порядку денного міської влади (наприклад, через громадський тиск, лобіювання, судові позови та ін.).

✓ Оцініть, який з цих шляхів, на вашу думку, є найбільш ефективним у даній ситуації, та обґрунтуйте свою відповідь.

Формат виконання завдання

Кожен здобувач вищої освіти виконує завдання індивідуально, надаючи відповіді у письмовому вигляді, а також готує презентацію, на якій розміщує основні результати роботи.

Виконана робота захищається на практичному занятті.

Тема 3. Визначення та формування проблеми публічної політики

Питання лекційного матеріалу:

1. Сутність та ідентифікація проблеми публічної політики.
2. Структурування проблеми. Метод «дерева проблем».
3. Роль ЗМІ та громадянського суспільства у формуванні порядку денного.

Ключовий термінологічний апарат:

Публічна проблема – об’єктивний стан суспільних відносин, який сприймається значною частиною суспільства як загрозливий, несправедливий або такий, що потребує колективного втручання через механізми публічного управління.

Ідентифікація проблеми – процес виявлення симптомів суспільного дискомфорту, визначення їхнього масштабу та усвідомлення необхідності політичного втручання.

Структурування проблеми – аналітична процедура, що полягає у вивченні природи проблеми, визначенні її межі, взаємозв’язків між її елементами та пошуку корінних причин.

«Дерево проблем» – метод візуалізації ієрархічних зв’язків між причиною та наслідком, де «стовбур» – це головна проблема, «коріння» – першопричини, а «гілки» – негативні наслідки.

Симптом проблеми – зовнішній прояв або ознака незадовільного стану, який часто помилково приймають за саму проблему (наприклад, висока злочинність як симптом бідності).

«Пакування» проблеми (Problem Framing) – спосіб інтерпретації та представлення проблеми, який визначає напрям її майбутнього розв’язання (наприклад, подання корупції як моральної проблеми або як інституційного недоліку).

Порядок денний (Agenda) – список проблем або питань, до яких серйозно

ставляться представники уряду та особи, що мають вплив на прийняття рішень.

Громадська думка – сукупність поглядів та оцінок різних груп населення щодо актуальних публічних проблем, яка є потужним чинником формування порядку денного.

«Вартові» порядку денного (Gatekeepers) – суб'єкти (ЗМІ, лідери думок, впливові політики), які мають можливість пропускати або блокувати потрапляння певної проблеми до офіційного розгляду владою.

Media-адвокація – стратегічне використання засобів масової комунікації для просування конкретної публічної проблеми в інформаційному просторі з метою тиску на суб'єктів прийняття рішень.

Методична порада: уміння правильно структурувати проблему є принциповим для магістранта. Якщо на цьому етапі припуститися помилки (наприклад, сплутати причину з наслідком), подальший аналіз альтернатив та розробка рішень не матимуть сенсу, оскільки вони боротимуться з наслідками, а не з джерелом проблеми.

Практичне заняття 3. Аналіз проблемної ситуації

Мета: опанувати методологію аналізу проблемної ситуації у сфері публічного управління; навчитися розрізняти симптоми та корінні причини проблеми; здобути навички побудови «дерева проблем» для візуалізації причинно-наслідкових зв'язків; розвинути аналітичне та критичне мислення для розробки ефективних рішень.

Завдання:

- опрацювати методологію структурного аналізу проблем за допомогою методу «Дерево проблем» та техніки «5 Чому»;
- провести диференціацію між симптомами (зовнішніми проявами) та корінними причинами обраної соціально-політичної проблеми;
- візуалізувати ієрархію причин та наслідків у вигляді графічної

моделі («Дерева»);

– обґрунтувати логічний зв'язок між виявленими чинниками та сформулювати аналітичні висновки щодо потенційних точок втручання публічної політики.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

– знати правила побудови «дерева проблем», відмінності між кореневими, безпосередніми та супутніми причинами;

– вміти трансформувати складну та деструктуровану ситуацію у чітку логічну модель; виявляти приховані фактори впливу на публічну сферу; застосовувати метод дедукції для аналізу соціальних викликів;

– володіти навичками системного аналізу, візуалізації даних за допомогою цифрових інструментів (Miro, XMind тощо) та аргументації зв'язків у структурі публічної проблеми.

Питання для обговорення:

1. Чому в публічному управлінні небезпечно боротися лише із симптомами проблеми, і до яких наслідків це може призвести у довгостроковій перспективі?

2. Які труднощі можуть виникнути при спробі дійти до «кореня» проблеми, і як зрозуміти, що ви вже знайшли першопричину, а не черговий проміжний рівень?

3. Як особистий досвід та цінності аналітика можуть вплинути на побудову «дерева проблем»? Чи може одна й та сама ситуація мати два різних «дерева»?

4. На яку частину «дерева» (корені чи стовбур) має бути спрямована публічна політика, щоб отримати максимально стійкий результат за обмежених ресурсів?

5. Що робити, якщо в процесі аналізу ви виявили «замкнене коло» (наприклад: бідність призводить до низької освіти, а низька освіта – до бідності)?

6. Як перевірити, що зв'язки у вашому «дереві» є реальними фактами, а не вашими припущеннями чи стереотипами?

7. Чому при аналізі проблемної ситуації важливо залучати різні групи стейкхолдерів до побудови спільного «дерева»?

8. Як змінюється «дерево проблем», якщо ми розглядаємо одну й ту саму проблему (наприклад, безробіття) на рівні маленької громади та на загальнодержавному рівні?

9. Яким чином графічне зображення проблеми допомагає переконати політиків або громадськість у необхідності змін?

10. Яким має бути наступний крок після побудови «дерева проблем»? Чи автоматично «дерево проблем» стає основою для «дерева цілей»?

Порада для здобувачів вищої освіти: при побудові «коріння» намагайтеся знайти не лише технічні причини (немає грошей, стара дорога), а й управлінські/інституційні (відсутність контролю, недосконале законодавство, низька кваліфікація кадрів).

Практичні задачі

Завдання

Кожен здобувач вищої освіти обирає одну проблему із запропонованого нижче списку (5 варіантів проблем). Завдання – **проаналізувати ситуацію, побудувати «дерево проблем» та визначити ключові причинно-наслідкові зв'язки.**

1. Проблема. Низька якість медичних послуг у сільській місцевості.

Симптоми: довгі черги до лікаря, відсутність сучасного обладнання, висока смертність від захворювань, які можна було попередити.

Завдання: визначити корінні причини цієї проблеми (наприклад, брак фінансування, відтік кваліфікованих кадрів, застаріла інфраструктура) та побудувати «дерево проблем».

2. Проблема. Зростання рівня безробіття серед молоді у невеликому місті.

Симптоми: відсутність вакансій для молодих фахівців, виїзд молоді до великих міст, низька інвестиційна привабливість регіону.

Завдання: виявити причини безробіття (наприклад, відсутність промислових підприємств, невідповідність освіти потребам ринку праці) та побудувати «дерево проблем».

3. Проблема. Забруднення річки у межах міста.

Симптоми: зміна кольору води, неприємний запах, масова загибель риби, скарги місцевих жителів.

Завдання: визначити основні джерела забруднення (наприклад, промислові скиди, каналізаційні стоки, недостатній рівень очисних споруд) та їх наслідки, відобразивши їх у «дереві проблем».

4. Проблема. Високий рівень дорожньо-транспортних пригод на певній ділянці автошляху.

Симптоми: часті аварії, велика кількість постраждалих, пошкодження дорожнього покриття.

Завдання: проаналізувати причини (наприклад, поганий стан доріг, відсутність освітлення, недотримання правил дорожнього руху) та побудувати «дерево проблем».

5. Проблема. Зниження рівня довіри громадян до місцевої влади.

Симптоми: зменшення кількості звернень, низька явка на вибори, активна критика у соціальних мережах, мітинги.

Завдання: виявити причини недовіри (наприклад, корупція, низька прозорість, відсутність ефективної комунікації) та відобразити їх у «дереві проблем».

Етапи виконання завдання

Етап 1. Аналіз проблемної ситуації

Ознайомтеся з наданою проблемною ситуацією.

Виділіть ключові симптоми – зовнішні прояви проблеми, які ви можете спостерігати.

Сформулюйте центральну проблему – чітке, негативне твердження, що описує суть явища.

Етап 2. Побудова «дерева проблем»

Візуалізуйте проблемну ситуацію, побудувавши її «дерево»:

- стовбур – розташуйте центральну проблему, яку ви сформулювали;
- гілки (ефекти) – розташуйте над стовбуром симптоми та наслідки, до яких призводить центральна проблема;
- корені (причини) – розмістите під стовбуром причини, що викликають центральну проблему. Намагайтеся заглибитися до корінних причин, використовуючи метод «5 чому».

Етап 3. Визначення причинно-наслідкових зв'язків

Проаналізуйте зв'язки між коренями, стовбуром та гілками. Переконайтеся, що кожен «корінь» логічно веде до «стовбура», а «стовбур» є причиною «гілок».

Форма виконання завдання

Завдання виконується у письмовому вигляді. Здобувач вищої освіти повинен надати:

- назву проблеми та її коротке формулювання;
- перелік симптомів та наслідків;
- перелік причин, включаючи прямі та корінні;
- графічне зображення «дерева проблем» (намальоване від руки або

створене за допомогою програм, наприклад, Miro, Draw.io, XMind);

– короткий аналіз (100-150 слів) причинно-наслідкових зв'язків, які ви визначили.

Тема 4. Розробка альтернативних варіантів політики

Питання лекційного матеріалу:

1. Методи генерації альтернативних варіантів політики.
 - 1.1. Мозковий штурм.
 - 1.2. Метод використання аналогій.
2. Вимоги до альтернативних варіантів.

Ключовий термінологічний апарат:

Альтернативи публічної політики – взаємовиключні або взаємодоповнюючі варіанти дій (стратегій, програм, заходів), спрямовані на досягнення цілей політики та розв’язання ідентифікованої проблеми.

Генерація альтернатив – процес творчого та аналітичного пошуку можливих шляхів вирішення проблеми, що базується на використанні спеціальних методик і наявних ресурсів.

Мозковий штурм (Brainstorming) – метод групового генерування ідей, що полягає у вільному висловлюванні будь-яких варіантів рішень без їхньої критичної оцінки на першому етапі.

Метод аналогій – техніка пошуку рішень, що базується на використанні досвіду вирішення подібних проблем в інших сферах, регіонах або країнах (бенчмаркінг).

Статус-кво (Варіант «нульової дії») – обов’язкова для розгляду альтернатива, що передбачає відмову від нового втручання та збереження поточної ситуації для порівняння її наслідків з іншими варіантами.

Реалістичність альтернативи – критерій оцінки, що визначає можливість практичного втілення варіанта з урахуванням наявних фінансових, часових, людських та політичних ресурсів.

Економічна доцільність – вимога до альтернативи, згідно з якою очікувані вигоди від її реалізації мають бути вищими або принаймні співмірними з витратами (ефективність витрат).

Політична прийнятність – відповідність пропонованого варіанта інтересам ключових стейкхолдерів, політичному курсу влади та готовність суспільства підтримати такі зміни.

Операційна здійсненність – здатність існуючих адміністративних та управлінських структур забезпечити виконання обраного варіанта політики.

Критерії відбору – показники, за допомогою яких проводиться порівняння альтернатив між собою для обґрунтування вибору найбільш оптимального варіанта.

Методична порада: магістрантам важливо пам'ятати, що на етапі генерування альтернатив кількість ідей є важливішою за їхню якість. Принципове оцінювання та відсіювання нереалістичних варіантів має відбуватися лише після того, як сформовано широке поле можливих рішень, щоб не обмежити креативний пошук інноваційних підходів.

Практичне заняття 4. Методи генерації альтернатив

Мета: опанувати практичні методи генерації альтернативних варіантів політики; навчитися застосовувати мозковий штурм та інші креативні техніки для вирішення проблем; розвинути навички системного мислення та креативності у сфері публічного управління; здобути вміння формулювати реалістичні та обґрунтовані варіанти рішень.

Завдання:

- ознайомитися з правилами проведення класичного та «зворотного» мозкового штурму для пошуку інноваційних рішень у публічному секторі;
- провести індивідуальну сесію генерації ідей для обраної соціальної проблеми, дотримуючись принципу відкладеної критики;
- відібрати та деталізувати три альтернативні варіанти політики, що відрізняються за механізмами впливу (регуляторні, фінансові, інформаційні);
- провести попередню оцінку розроблених альтернатив за критеріями

реалістичності, ефективності та політичної прийнятності.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати методи креативного пошуку рішень; критерії якості альтернатив у публічній політиці;
- вміти генерувати велику кількість ідей без передчасного критичного фільтру; групувати та синтезувати ідеї у цілісні варіанти політики; розрізняти варіант «нічого не змінювати» (status quo) як базову альтернативу;
- володіти навичками латерального мислення, вмінням трансформувати абстрактні ідеї у конкретні механізми реалізації (програми, закони, субсидії).

Питання для обговорення:

1. Чому на етапі мозкового штурму категорично заборонено критикувати навіть «фантастичні» ідеї, і як це впливає на якість фінальних альтернатив?
2. Чому в аналізі політики варіант «залишити все як є» завжди розглядається як одна з альтернатив? Які ризики несе ігнорування цього варіанту?
3. Чи мають альтернативи бути взаємовиключними, чи вони можуть доповнювати одна одну у формі комплексного рішення?
4. Звідки аналітик може брати ідеї для альтернатив (міжнародний досвід, аналогії з інших галузей, історичні прецеденти)?
5. Чому небезпечно зупинятися на першому ж «хорошому» рішенні, не розробивши інші варіанти?
6. Як врахувати інтереси опонентів при розробці альтернатив, щоб зробити рішення політично прийнятним?
7. Як цифровізація та штучний інтелект змінюють процес генерації альтернатив у сучасному публічному управлінні?
8. Як збалансувати креативність мислення із жорсткими бюджетними та часовими рамками державного сектору?

9. Чому важливо, щоб альтернативи включали різні типи інструментів (наприклад, «батіг» – штрафи, «пряник» – пільги, «проповідь» – просвіта)?

10. Як на етапі генерації ідей передбачити потенційні негативні побічні наслідки впровадження альтернативи?

Практичні задачі

Завдання

Кожен здобувач вищої освіти обирає одну проблемну ситуацію (з 5 запропонованих), для якої повинен провести мозковий штурм і запропонувати щонайменше три альтернативні варіанти політики.

1. Проблема: зниження рівня фізичної активності серед школярів.

Завдання: запропонувати три альтернативні варіанти політики, спрямовані на стимулювання здорового способу життя у школах. Варіанти можуть включати освітні, інфраструктурні та фінансові рішення.

2. Проблема: високий рівень споживання енергоресурсів у житловому секторі.

Завдання: розробити три альтернативні варіанти державної політики, що заохочують енергозбереження. Наприклад, програми субсидій, податкові пільги, освітні кампанії.

3. Проблема: захаращеність громадських просторів сміттям.

Завдання: запропонувати три альтернативи, що допоможуть вирішити цю проблему. Варіанти можуть включати посилення контролю, впровадження нових технологій переробки, освітні програми для населення.

4. Проблема: низька якість туристичних послуг у регіоні.

Завдання: розробити три альтернативні варіанти, спрямовані на розвиток туризму. Наприклад, інвестиційні програми, розробка нових маршрутів, покращення інфраструктури.

5. Проблема: недостатня обізнаність громадян про свої права та обов'язки.

Завдання: Запропонувати три альтернативні варіанти політики, що підвищать правову свідомість населення. Наприклад, медіа-кампанії, інтеграція в освітню програму, доступні юридичні консультації.

Етапи виконання завдання

Етап 1. Мозковий штурм

Застосуйте принципи мозкового штурму до вашої проблеми:

- запишіть усі ідеї, які спадають на думку, без критики та оцінки;
- спробуйте згенерувати щонайменше 8-10 ідей;
- комбінуйте та розвивайте ідеї один одного, щоб створити нові, більш досконалі рішення.

Етап 2. Розробка альтернатив

Після мозкового штурму оберіть три найбільш перспективні ідеї.

Сформулюйте кожен з них як альтернативний варіант політики, що відповідає наступним вимогам:

- реалістичність – чи можливо це реалізувати технічно, адміністративно, соціально та у правовому аспекті?
- ефективність – наскільки запропоноване рішення здатне вирішити початкову проблему?
- фінансова доцільність – чи є воно економічно обґрунтованим?
- політична прийнятність – чи підтримають його ключові стейкхолдери?

Форма виконання завдання

Завдання виконується у письмовому вигляді. Здобувач вищої освіти повинен надати:

- назву проблеми та її коротке формулювання;
- перелік ідей, згенерованих під час мозкового штурму;
- опис трьох альтернативних варіантів політики, кожен з яких повинен включати:

- коротку назву;
- детальний опис механізму реалізації;
- обґрунтування за критеріями реалістичності, ефективності та фінансової доцільності.

Тема 5. Методи аналізу публічних політик: кількісні та якісні

Питання лекційного матеріалу:

1. Кількісні методи аналізу публічних політик.
 - 1.1. Методи збору та обробки числових даних.
 - 1.2. Спеціалізовані методи кількісного аналізу.
2. Якісні методи аналізу публічних політик.

Ключовий термінологічний апарат:

Кількісні методи – сукупність методів аналізу, що базуються на зборі та статистичній обробці числових даних для виявлення закономірностей, масштабів проблем та прогнозування результатів.

Якісні методи – методи, спрямовані на вивчення суті суспільних явищ, мотивації стейкхолдерів, оцінку думок та досвіду, які не піддаються прямому статистичному вимірюванню (інтерв'ю, фокус-групи).

Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) – метод кількісного аналізу, що полягає у грошовому вимірюванні та порівнянні всіх витрат на впровадження політики з усіма очікуваними позитивними наслідками (вигодами).

Аналіз ефективності витрат (Cost-Effectiveness Analysis) – метод порівняння альтернатив за вартістю досягнення одного й того самого кількісного результату (наприклад, вартість одного врятованого життя або одного створеного робочого місця).

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування та якісного аналізу, що полягає у виявленні сильних і слабких сторін політики (внутрішні чинники), а також можливостей та загроз (зовнішні чинники).

Матриця критеріїв-альтернатив – інструмент порівняльного аналізу, що дозволяє оцінити кожен варіант політики за набором обраних критеріїв (ефективність, вартість, справедливість тощо).

Експертне опитування (Метод Дельфі) – метод отримання прогнозу або

оцінки шляхом багаторазового анонімного опитування групи незалежних експертів до досягнення консенсусу.

Фокус-група – метод збору якісної інформації шляхом групового інтерв'ю у формі дискусії на задану тему за участю модератора та представників цільових груп.

Метод «витрати-результативність» – оцінка співвідношення між ресурсами, що витрачаються, та безпосередніми продуктами діяльності (надані послуги, прийняті акти).

Статистична значущість – показник у кількісному аналізі, що підтверджує, що отриманий результат дослідження не є випадковим, а відображає реальну закономірність.

Методична порада: сучасний аналітик політики повинен володіти методологією «тріангуляції» – поєднання кількісних даних (що дають масштаб) із якісними даними (що дають розуміння причин). Магістрантам важливо пам'ятати, що цифри без контексту можуть бути маніпулятивними, а експертні думки без статистичної перевірки – суб'єктивними.

Практичне заняття 5. Матриця критеріїв-альтернатив

Мета: ознайомлення здобувачів вищої освіти з методом зважених оцінок як ефективним інструментом для систематизації та об'єктивізації процесу прийняття рішень в умовах множинності варіантів (альтернатив) та оцінних показників (критеріїв); навчити ідентифікувати та формулювати ключові критерії для оцінки, призначати вагові коефіцієнти критеріям, відображаючи їхню важливість, оцінювати альтернативи за кожним критерієм, розраховувати підсумковий зважений бал для кожної альтернативи та визначати оптимальне рішення; розвинути навички аргументованого обґрунтування свого вибору.

Завдання:

- опрацювати теоретичні засади методу багатокритеріального

оцінювання (Multi-Criteria Decision Analysis – MCDA);

- обрати один із запропонованих сценаріїв прийняття рішень (магістратура, відпочинок, зв'язок, житло або програмне забезпечення) та визначити 5-7 релевантних критеріїв оцінки;
- побудувати розрахункову модель у форматі «Матриці критеріїв-альтернатив», використовуючи систему зважених оцінок;
- провести аналіз чутливості результатів до змін у вазі ключових критеріїв;
- підготувати звіт з аналітичним обґрунтуванням вибору оптимальної альтернативи на основі отриманих цифрових даних.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати алгоритм побудови матриці рішень, правила призначення вагових коефіцієнтів та принципи ранжування альтернатив;
- вміти переводити якісні показники (комфорт, інтерес) у кількісну шкалу; працювати з формулами в електронних таблицях (сумування, зважування, ранжування); інтерпретувати результати математичних розрахунків для прийняття управлінських рішень;
- володіти навичками об'єктивізації суб'єктивного вибору та інструментами мінімізації когнітивних упереджень у процесі аналізу політики.

Питання для обговорення:

1. Хто в реальному публічному управлінні має право визначати «вагу» (пріоритетність) критеріїв – експерти, політики чи громадяни?
2. Як уникнути суб'єктивності, коли ми виставляємо бали (1-10) за такими абстрактними критеріями, як «зручність інтерфейсу» або «особистий хист»?
3. Що робити, якщо альтернатива набрала найвищий бал, але один із її показників є критично неприйнятним (наприклад, ціна перевищує бюджет)?
4. Чому зміна ваги критерію лише на 10 % може повністю змінити рейтинг альтернатив, і про що це свідчить аналітику?

5. Як бути, якщо два критерії дублюють один одного (наприклад, «продуктивність» та «ціна» часто прямо залежні)? Як це впливає на фінальний бал?

6. Чи завжди «переможець» у матриці є найкращим за всіма параметрами одночасно? Чи існують ідеальні рішення в публічній політиці?

7. Як зміниться процес заповнення матриці, якщо ваги та оцінки потрібно узгодити в команді з 10 осіб з різними інтересами?

8. Чи може аналітик «підігнати» ваги та оцінки під вже заздалегідь обрану ним альтернативу? Як виявити таку маніпуляцію?

9. Чому в сучасному публічному управлінні вага екологічних та соціальних критеріїв поступово зростає порівняно з економічними?

10. Чи є високий бал у матриці достатньою підставою для негайного впровадження політики, чи матриця – це лише допоміжний інструмент для обґрунтування?

Практичні задачі

Завдання

Оберіть свій унікальний сценарій прийняття рішення (кожен обирає із запропонованих прикладів сценаріїв у таблиці). Самостійно побудуйте та заповніть відповідну матрицю.

Таблиця

Приклади сценаріїв (теми завдань)

№ з/п	Сценарій прийняття рішення	Альтернативи (приклади)	Критерії (приклади)
1	Вибір магістерської програми або спеціалізації після бакалаврату	4-5 варіантів (наприклад, «Кібербезпека», «Управління проєктами», «Маркетинг», «Фінанси», «Штучний інтелект»)	Перспективи працевлаштування (середня зарплата), вартість навчання, тривалість навчання, особистий інтерес/хист, рейтинг університету/програми

2	Вибір місця для літнього відпочинку	4-5 варіантів (наприклад, Карпати, Туреччина, Болгарія, Скандинавія, острів у Хорватії)	Вартість поїздки, клімат, доступність (транспорт), культурна програма/пам'ятки, рівень безпеки
3	Вибір мобільного оператора/тарифного плану	4-5 операторів/тарифів (наприклад, Київстар «Максимум», Vodafone «Pro», Lifecell «Свобода»)	Вартість абонплати, об'єм мобільного інтернету, кількість хвилин на інші мережі, покриття у регіоні, додаткові послуги
4	Вибір нового житла (оренда/купівля)	4-5 варіантів (наприклад, квартира в центрі, будинок у передмісті, квартира в новобудові, оренда кімнати в комуналці)	Вартість, відстань до роботи/навчання, площа, стан ремонту, розвиненість інфраструктури
5	Вибір програмного забезпечення (CRM-системи/графічного редактора/тощо)	4-5 конкретних програм (наприклад, Salesforce, HubSpot, Zoho / Photoshop, GIMP, Procreate)	Ціна ліцензії, функціональність, зручність інтерфейсу, наявність технічної підтримки, системні вимоги

Форма виконання завдання

Необхідно надати звіт, який включає:

Частина 1. Побудова та розрахунок матриці

1. **Формулювання завдання** – чітко описати проблему, яку потрібно вирішити (наприклад, «необхідно обрати оптимальний ноутбук для студента-програміста»).

2. Визначення критеріїв та ваг:

– складіть перелік 5-7 ключових критеріїв для оцінки альтернатив у своєму сценарії;

– призначте кожному критерію ваговий коефіцієнт (W_i) (наприклад, у відсотках, де сума ваг дорівнює 100 %, або в балах від 1 до 10, де сума є базою). Вага повинна відображати, наскільки важливий цей критерій для студента.

3. Створення та заповнення матриці:

– створіть таблицю (матрицю) з рядками-альтернативами та стовпцями-критеріями;

– оцініть кожну альтернативу за кожним критерієм у балах від 1 (найгірше) до 5 або 10 (найкраще).

4. Розрахунок зважених оцінок:

– розрахуйте зважений бал для кожного критерію по кожній альтернативі за формулою:

$$\text{Зважений бал} = \text{Оцінка} \times \text{Ваговий коефіцієнт}$$

– розрахуйте підсумковий бал (Σ) для кожної альтернативи шляхом сумування зважених балів за всіма критеріями.

Частина 2. Аналіз та обґрунтування

1. **Визначення оптимального рішення** – вкажіть альтернативу з найвищим підсумковим балом.

2. **Аналіз чутливості (дискусійне питання):** Якби ви змінили вагу найбільш важливого критерію на $\pm 10\%$, чи змінилося б оптимальне рішення?

3. **Висновок та обґрунтування.** Напишіть коротке обґрунтування прийнятого рішення. Поясніть, чому саме обрана альтернатива є найкращою з точки зору ваг та оцінок, які призначив здобувач. Це демонструє розуміння не лише механіки розрахунку, але й логіки прийняття рішення.

Рекомендований інструмент – електронна таблиця (Microsoft Excel, Google Sheets, LibreOffice Calc) для зручності розрахунків.

Приклад

Сценарій «Вибір ноутбука для навчання та роботи»

Альтернативи: 4-5 конкретних моделей (наприклад, Dell XPS, MacBook Air, Lenovo ThinkPad, ASUS ROG).

Критерії (приклад): ціна, продуктивність процесора, час автономної

роботи, вага/мобільність, якість дисплея)

Шаблон електронної таблиці «Матриця критеріїв-альтернатив»

	A	B	C	D	E	F	G
1	КРИТЕРІЙ	ВАГА (W)	НОУТБУК А (DELL)	НОУТБУК Б (MACBOOK)	НОУТБУК В (LENOVO)	НОУТБУК Г (ASUS)	НОУТБУК Д (HP)
2	(Ваговий коефіцієнт)	(Сума = 100%)	Оцінка (1-10)	Оцінка (1-10)	Оцінка (1-10)	Оцінка (1-10)	Оцінка (1-10)
3	Ціна (вартість)	30%	8	3	7	5	6
4	Продуктив- ність (CPU/RAM)	25%	7	9	5	8	4
5	Час автономної роботи	20%	5	10	6	7	4
6	Вага та мобільність	15%	6	8	7	5	6
7	Якість дисплея	10%	8	9	4	6	5
8	СУМА ВАГ (Контроль)	100%	-	-	-	-	-
9	ЗВАЖЕНІ БАЛИ (Оцінка * W)		НОУТБУК А (DELL)	НОУТБУК Б (MACBOOK)	НОУТБУК В (LENOVO)	НОУТБУК Г (ASUS)	НОУТБУК Д (HP)
10	Ціна (30%)		2.40	0.90	2.10	1.50	1.80
11	Продуктивність (25%)		1.75	2.25	1.25	2.00	1.00
12	Автономність (20%)		1.00	2.00	1.20	1.40	0.80
13	Мобільність (15%)		0.90	1.20	1.05	0.75	0.90
14	Дисплей (10%)		0.80	0.90	0.40	0.60	0.50
15	ПІДСУМКОВИЙ ЗВАЖЕНИЙ БАЛ		6.85	7.25	6.00	6.25	5.00
16	РЕЙТИНГ / МІСЦЕ		2	1	4	3	5

Формули для розрахунків в електронній таблиці

Для автоматизації процесу та уникнення помилок слід використовувати такі формули:

1. Сума ваг (клітинка B8):

Формула: =СУММ(B3:B7)

Призначення – перевірка, що сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнює

100 % (або 1.00).

2. Розрахунок зваженого балу (клітинка C11):

Формула: $=C3*B3$

Призначення – множення оцінки за критерієм C3 (оцінка ноутбука А за ціною) на ваговий коефіцієнт B3 (вага ціни).

Важливо: для коректного копіювання формули для всіх альтернатив, використовуйте фіксоване посилання на стовпець ваг: $=C3*\$B3$. Це дозволить скопіювати формулу вправо (C11:G15) і вона буде посилатися на правильні оцінки (C3:G7) і правильні ваги ($\$B3:\$B7$).

3. Підсумковий зважений бал (клітинка C16):

Формула: $=СУММ(C11:C15)$

Призначення – сумування всіх зважених балів для Ноутбука А.

Результат: альтернатива з найвищим балом (у нашому прикладі це Ноутбук Б (7.25)) є оптимальним рішенням.

4. Рейтинг / місце (клітинка C17):

Формула: $=РАНГ.ЭКВ(C16; \$C\$16:\$G\$16; 0)$ (або RANK.EQ в англійській версії)

Призначення – визначення місця альтернативи серед усіх підсумкових балів. Параметр 0 означає ранжування у порядку спадання (найбільший бал – перше місце).

Інструкція для здобувача:

- заповніть стовпець В (ВАГА), призначивши важливість кожному критерію (сума має бути 100 %);
- заповніть клітинки C3:G7, оцінюючи кожен альтернативу за шкалою від 1 до 10;
- таблиця автоматично розрахує зважені бали та визначить переможця;
- на основі результату (рядок 16) сформулювати Частину 2 (Аналіз та обґрунтування) звіту.

Тема 6. Оцінювання публічних політик: підходи та критерії

Питання лекційного матеріалу:

1. Критерії оцінювання публічних політик.

- 1.1. Економічність.
- 1.2. Ефективність.
- 1.3. Результативність.

2. Методи оцінювання публічних політик.

- 2.1. Ретроспективний аналіз.
- 2.2. Експеримент та квазі-експеримент.
- 2.3. Порівняльний аналіз.

Ключовий термінологічний апарат:

Оцінювання політики (Policy Evaluation) – систематичне та об’єктивне дослідження завершеної або діючої політики (програми), її дизайну, реалізації та результатів для визначення її відповідності цілям та суспільним потребам.

Економічність (Economy) – критерій, що відображає мінімізацію витрат ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), задіяних для реалізації політики, за умови збереження належної якості цих ресурсів.

Ефективність (Efficiency) – співвідношення між отриманими продуктами (послугами) та ресурсами, що були використані для їх створення. Визначає, наскільки раціонально організовано процес.

Результативність (Effectiveness) – ступінь досягнення поставлених цілей та вирішення публічної проблеми незалежно від витрат. Показує реальний вплив політики на стан справ у суспільстві.

Ретроспективне оцінювання (Ex-post evaluation) – аналіз, що проводиться після завершення реалізації політики або певного її етапу з метою вивчення фактичних наслідків та вилучення уроків для майбутнього.

Політичний експеримент – метод оцінювання, за якого нове управлінське рішення впроваджується на обмеженій території або групі населення для

перевірки його дієвості перед масштабуванням на всю країну.

Квазі-експеримент – метод дослідження, подібний до експерименту, але без випадкового розподілу учасників на групи, що часто використовується в реальних умовах публічного управління.

Порівняльний аналіз (Benchmarking) – порівняння результатів конкретної політики з аналогічними програмами в інших регіонах чи країнах, або з встановленими стандартами («кращими практиками»).

Суспільна справедливість (Equity) – критерій оцінювання, що визначає, наскільки рівномірно розподіляються вигоди та витрати від політики між різними групами населення.

Стійкість (Sustainability) – здатність позитивних результатів політики зберігатися після завершення активного фінансування або зовнішнього втручання.

Методична порада: магістрантам слід чітко розрізняти моніторинг (контроль за процесом «тут і зараз») та оцінювання (аналіз досягнутого ефекту). Часто політика може бути «ефективною» за звітами (витрачено всі кошти, проведено всі заходи), але абсолютно «нерезультативною» (проблема, на яку була спрямована політика, не зникла). Навички критичного оцінювання дозволяють магістру стати не просто виконавцем, а відповідальним аналітиком.

Практичне заняття 6. Аналіз витрат-вигод

Мета: освоєння методології аналізу витрат-вигод як ключового інструменту економічного обґрунтування публічних політик та проєктів; набуття навичок ідентифікації всіх релевантних витрат і вигод публічного проєкту; розуміння принципу монетизації (валоризації) неринкових ефектів (наприклад, екологічна шкода, економія часу); опанування техніки дисконтування майбутніх грошових потоків; обчислення чистої поточної вартості та формулювання рекомендації щодо прийняття/відхилення проєкту.

Завдання:

- вивчити теоретичні засади методу аналізу витрат-вигод (Cost-Benefit Analysis – CBA) та його роль у публічному секторі;
- навчитися ідентифікувати прямі та непрямі витрати, а також проводити монетизацію соціальних та екологічних вигод;
- здійснити розрахунок чистих грошових потоків за проєктом «Створення міського скверу» з урахуванням часової вартості грошей (дисконтування);
- обчислити підсумковий показник чистої поточної вартості (NPV) та сформулювати аналітичний висновок щодо доцільності інвестування бюджетних коштів.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати формулу розрахунку NPV, сутність ставки дисконтування та різницю між фінансовою і соціальною ефективністю проєкту;
- вміти переводити нефінансові ефекти (екологія, безпека) у грошовий еквівалент; використовувати дисконтування для порівняння витрат сьогодні та вигод у майбутньому;
- володіти навичками прийняття рішень на основі кількісних критеріїв ефективності та вмінням аргументувати відхилення економічно недоцільних проєктів.

Питання для обговорення:

1. Як об'єктивно оцінити в грошах «чисте повітря» або «гарний настрій мешканців» від нового скверу? Які методи для цього існують?
2. Чому ми використовуємо саме 5 %? Як зміна цієї ставки (наприклад, до 10 % чи 2 %) вплине на долю довгострокових інфраструктурних проєктів?
3. Чи варто реалізовувати проєкт, якщо його NPV від'ємний з фінансової точки зору, але він має величезне соціальне значення?
4. У кейсі термін оцінки – 3 роки. Чи зміниться рішення, якщо ми оцінимо сквер на 10 або 20 років? Чому важливо обирати правильний термін

оцінки?

5. Хто несе витрати на будівництво скверу, а хто отримує вигоди? Чи завжди ці групи людей збігаються?

6. Які фактори можуть призвести до того, що реальний NPV проєкту виявиться нижчим за розрахунковий (наприклад, інфляція, вандалізм)?

7. Як врахувати негативні наслідки будівництва скверу (наприклад, шум під час робіт або затори через перекриття вулиць)?

8. Про що ми забуваємо, коли аналізуємо лише один проєкт? Що ще можна було б побудувати на ці 8 млн грн і як це порівняти?

9. Чи справедливо дисконтувати вигоди, які отримають наші діти через 20 років, роблячи їх «дешевшими» в сьогоднішніх розрахунках?

10. Як аналітику захистити результати аналізу витрат-вигод перед політиками, які хочуть реалізувати проєкт заради піару, попри його економічну збитковість?

Методична порада для розрахунку: зверніть увагу, що у Рік 0 ви маєте лише від’ємний потік (інвестиція -8 000 000 грн). Починаючи з Року 1, ви сумуєте всі три види вигод (екологія + житло + безпека = 1 600 000 грн) та віднімаєте витрати на обслуговування (200 000 грн). Отриманий чистий річний потік (1 400 000 грн) ви дисконтуєте за формулою для кожного року окремо.

Практичні задачі

Завдання

Ознайомтесь із запропонованим сценарієм. Вам потрібно оцінити доцільність реалізації одноразового інфраструктурного проєкту, де всі витрати та основні вигоди відбуваються майже одночасно, мінімізуючи складність дисконтування (або розрахунок ведеться у поточних цінах).

Сценарій: Проєкт «Створення міського скверу»

Міська рада розглядає інвестицію у будівництво нового невеликого

скверу (парку) на місці занедбаної ділянки. Проект має одноразові витрати, але приносить довгострокові соціальні та екологічні вигоди, які необхідно монетизувати.

Таблиця

Дані для проведення аналізу витрат-вигод
проекту «Створення міського скверу» (2026–2028 рр.)

Елемент	Значення	Примітки
Одноразові Витрати на Будівництво (Витрати)	8000000 грн.	Включає проєктні роботи, закупівлю матеріалів, оплату праці
Річні Витрати на Обслуговування	200000 грн./рік	Витрати на прибирання, полив, ремонт лавок
Щорічна Вигода від Покращення Екології (Монетизована Вигода)	500000 грн./рік	Монетизована вартість поглинання CO ₂ та зниження рівня шуму
Щорічна Вигода від Підвищення Вартісті Житла (Монетизована Вигода)	1000000 грн./рік	Розрахункове збільшення податкових надходжень від нерухомості навколо скверу
Монетизована Вартість Зменшення Злочинності (Непряма Вигода)	100000 грн./рік	Очікувана економія витрат на поліцію та медицину завдяки поліпшенню соціального середовища
Термін оцінки (Т)	3 роки	Для спрощення розрахунку використовується короткий термін
Коефіцієнт дисконтування (r)	5%	Для спрощення розрахунку
Одноразові Витрати на Будівництво (Витрати)	8000000 грн.	Включає проєктні роботи, закупівлю матеріалів, оплату праці

Алгоритм виконання завдання:

- Ідентифікація та класифікація потоків** – розділити всі значення на початкові (рік 0) та річні (рік 1-3) потоки.
- Обчислення чистого річного потоку** – для кожного року (рік 1, 2, 3) розрахувати різницю між щорічними вигодами та щорічними витратами:

$$\text{Чистий Потік}_t = \text{Вигоди}_t - \text{Витрати}_t$$

3. **Дисконтування.** Застосувати коефіцієнт дисконтування $r = 5\%$ до всіх майбутніх чистих потоків (PV):

$$PV_t = \frac{\text{Чистий Потік}_t}{(1 + r)^t}$$

де:

PV_t – поточна вартість чистого потоку в році t .

чистий потік t – різниця між загальними вигодами та загальними витратами в році t (вигоди t – витрати t).

r – коефіцієнт дисконтування (або ставка дисконтування), виражений у десятковому дробі (наприклад, $8\% = 0,08$).

t – номер року, у якому виникає грошовий потік (наприклад, $t = 1, 2, 3, \dots, T$).

4. **Обчислення чистої поточної вартості (NPV)** – є сумою поточної вартості всіх грошових потоків (позитивних і негативних), які виникають протягом усього терміну реалізації проєкту. Необхідно підсумувати початкові витрати (рік 0) та дисконтовані чисті потоки (Рік 1-3):

$$NPV = \sum_{t=0}^T PV_t \quad \text{або} \quad NPV = \sum_{t=0}^T \frac{\text{Чистий Потік}_t}{(1 + r)^t}$$

де:

NPV – чиста поточна вартість – це кінцевий показник економічної доцільності проєкту.

$\sum$ (сигма) – знак суми.

T – загальний термін оцінювання проєкту в роках.

Важливо: чистий потік у рік 0 (як правило, це лише початкові інвестиційні

витрати) дисконтується на $(1+r)^0 = 1$, тобто він входить у розрахунок без змін.

5. **Формулювання рекомендації.** Сформулювати чіткий висновок: чи варто приймати проєкт?

Рішення про реалізацію політики або проєкту приймається, якщо:

$$NPV > 0$$

Якщо NPV позитивна, це означає, що дисконтовані вигоди перевищують дисконтовані витрати, і проєкт створює чисту економічну цінність для суспільства.

Форма виконання завдання

Робота подається у форматі звіту (електронний документ), що включає:

- таблицю (основний розрахунок; приклад таблиці наведено нижче) – деталізована таблиця, що відображає розрахунок чистого потоку та його дисконтування по роках.
- показати розрахунок.
- кінцевий розрахунок NPV – чітко відображена сума NPV.
- висновок та рекомендації – обґрунтована рекомендація (1-2 абзаци) щодо доцільності впровадження проєкту, виходячи з отриманого значення NPV.

Таблиця

Розрахунок чистої поточної вартості (NPV)

проєкту «Створення Міського Скверу» (коефіцієнт дисконтування $r = 5\%$)

Рік (t)	Загальні витрати (C), грн	Загальні вигоди (B), грн	Чистий потік (B – C), грн	Коефіцієнт дисконтування $(1 + 0.05)^t$	Поточна вартість (PV), грн
0					
1					

2					
3					
CYMA NPV					

Модульна контрольна робота № 1
Методологія аналізу публічних політиках

Тестові завдання до модуля 1

1. Яке твердження найкраще відображає співвідношення між поняттями «державна політика» та «публічна політика» згідно з текстом?

- а) публічна політика стосується лише декларацій намірів, тоді як державна політика – конкретних дій;
- б) державна політика охоплює ширше коло акторів, включаючи громадські організації та бізнес, на відміну від публічної;
- в) державна політика є складовою частиною публічної політики, оскільки остання охоплює весь комплекс взаємодій між державними та недержавними акторами;
- г) публічна політика є синонімом державної політики і використовується для підкреслення її відкритості.

2. Який науковий підхід до аналізу політики фокусується на формальних і неформальних правилах, нормах та організаціях, які формують політичний процес, згідно з текстом?

- а) інкрементальний підхід;
- б) інституціональний підхід;
- в) теорія раціонального вибору;
- г) поведінковий підхід.

3. Яка з альтернативних моделей циклу політики стверджує, що політичні рішення приймаються не в результаті системного аналізу, а коли три незалежні потоки — проблеми, рішення та учасники — випадково «зливаються» в одному місці?

- а) модель раціонального вибору;
- б) плюралістична модель;
- в) модель інкременталізму;
- г) модель «сміттєвого баку».

4. Яке поєднання трьох елементів розкриває сутність явища, яке називають «проблемою публічної політики», згідно з наданим текстом?

- а) об'єктивна реальність, суб'єктивне сприйняття та політична воля;
- б) об'єктивна реальність, суб'єктивне сприйняття та політична воля;
- в) корені, стовбур та гілки;
- г) публікації ЗМІ, лобіювання та громадський моніторинг.

5. Який із методів генерації альтернативних варіантів політики базується на фундаментальному принципі, що на етапі створення ідей будь-яка критика та оцінка «заборонені», і заохочується ідея «кількість понад якість»?

- а) метод використання аналогій з інших сфер;
- б) мозковий штурм;
- в) метод «дерева проблем»;
- г) аналіз «найкращих практик».

6. Який із критеріїв оцінювання альтернативних варіантів політики визначає, чи має запропоноване рішення достатню підтримку ключових стейкхолдерів (уряду, парламенту, громадськості) і чи відповідає воно суспільним очікуванням?

- а) критерій ефективності;
- б) критерій політичної прийнятності;
- в) критерій реалістичності;
- г) критерій фінансової доцільності.

7. Який економічний метод оцінки публічних політик передбачає, що всі складові (витрати та вигоди), включно з неочевидними соціальними та екологічними ефектами, повинні бути монетизовані (виражені у грошовому еквіваленті) та дисконтовані до поточної вартості?

- а) аналіз ефективності витрат;
- б) регресійний аналіз;
- в) дескриптивна статистика;

г) аналіз витрат і вигод.

8. Який якісний метод аналізу використовується для вивчення групової динаміки, а саме: як індивідуальні думки формуються, обговорюються та змінюються під впливом колективної взаємодії гомогенної групи учасників?

- а) метод фокус-групи;
- б) соціологічне опитування;
- в) SWOT-аналіз;
- г) метод глибинного інтерв'ю.

9. Який із трьох фундаментальних критеріїв оцінювання політики («Три Е») є найбільш комплексним і вимагає зіставлення досягнутих результатів (вигод) із використаними витратами (ресурсами), відповідаючи на питання, чи був досягнутий максимальний результат за наявних ресурсів?

- а) результативність;
- б) економічність;
- в) еквівалентність;
- г) ефективність.

10. Який метод оцінювання політики є методологічно найбільш суворим для встановлення причинно-наслідкових зв'язків і передбачає випадковий розподіл учасників на експериментальну групу (отримує втручання) та контрольну групу (не отримує втручання)?

- а) порівняльний аналіз юрисдикцій;
- б) метод зіставлення за схильністю;
- в) експеримент;
- г) ретроспективний аналіз часових рядів.

МОДУЛЬ 2

ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ТА ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИКАХ

Другий модуль практикуму спрямований на трансформацію методологічних знань у конкретні практичні навички роботи в умовах сучасних викликів. Основна увага приділяється специфіці українського контексту, управлінню ризиками в умовах невизначеності та використанню новітніх технологій (Big Data, штучного інтелекту) для вирішення суспільних проблем.

Магістранти навчатися не лише аналізувати поточний стан справ, а й проектувати майбутнє через інструменти стратегічного передбачення та ефективної комунікації результатів аналізу перед особами, що приймають рішення.

У табл. 2.1 представлено логіку переходу від теоретичного осмислення українських реалій до опанування інструментарію «м'якого впливу» та цифрових трансформацій.

Таблиця 2.1

Структура та зміст Модуля 2

№ з/п	Тема лекції	Стислий зміст	Тема практичного заняття
1	2	3	4
7	Роль зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в аналізі політики	Поняття «стейкхолдер». Визначення стейкхолдерів як осіб, груп або організацій, які мають інтерес або вплив на політику. Картування стейкхолдерів та аналіз їхніх інтересів. Навчання, як ідентифікувати стейкхолдерів, класифікувати їх за рівнем впливу та інтересів, щоб передбачити їхню реакцію на політичні рішення	Аналіз стейкхолдерів
8	Політика та етика в аналізі публічних	Роль цінностей та етичних принципів. Обговорення, як особисті та суспільні цінності впливають на процес аналізу та	Оцінювання ефективності політики

1	2	3	4
	політик	прийняття рішень. Взаємозв'язок аналізу, влади та прийняття рішень. Розгляд, як об'єктивні аналітичні висновки можуть бути «політизовані» або проігноровані у процесі прийняття рішень	
9	Управління ризиками в публічній політиці	Види ризиків. Класифікація потенційних загроз для політики: політичні (опір стейкхолдерів), фінансові (недостатнє фінансування), соціальні (негативна реакція громадськості). Методи оцінки та управління ризиками. Вивчення, як передбачати ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації або повного уникнення	Застосування SWOT-аналізу
10	Публічна політика в Україні: основні напрями	Аналіз політик у сферах. Розгляд конкретних прикладів політик в Україні: освітня реформа, медична реформа, пенсійне забезпечення. Виклики та проблеми. Обговорення ключових проблем, що стоять на шляху впровадження ефективних політик в Україні: корупція, інституційна слабкість, низька довіра	Використання порівняльного аналізу
11	Сучасні тенденції в аналізі публічних політик	Використання Big Data, штучного інтелекту. Розгляд, як нові технології змінюють підходи до аналізу, дозволяючи обробляти величезні масиви даних та прогнозувати наслідки рішень. Клієнтоорієнтований підхід. Вивчення, як потреби та очікування громадян стають центральним елементом при розробці та оцінці публічних послуг	Розробка аналітичного брифу
12	Презентація та комунікація результатів аналізу	Основи ефективної комунікації. Навчання, як чітко та переконливо доносити аналітичні висновки до різних аудиторій. Розробка аналітичного брифу, презентації.	Презентація інноваційного проєкту

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
		Практичні поради щодо підготовки лаконічних, але змістовних документів, які допоможуть особам, що приймають рішення, зробити обґрунтований вибір	

За результатами вивчення модуля здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня оволодіють здатністю розробляти комплексні стратегії реагування на ризики та професійно презентувати результати своїх досліджень у форматах, зрозумілих для політиків та громадськості. Особливий акцент на клієнтоорієнтованості та дизайн-мисленні дозволить майбутнім керівникам створювати публічні сервіси, що відповідають реальним потребам громадян.

Тема 7. Роль зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в аналізі політики

Питання лекційного матеріалу:

1. Поняття «стейкхолдер» та його визначення в контексті публічної політики.
2. Методи ідентифікації та класифікації стейкхолдерів.
3. Картування стейкхолдерів як інструмент аналізу їхніх інтересів та впливу.
4. Використання аналізу стейкхолдерів для прогнозування їхньої реакції на політичні рішення.

Ключовий термінологічний апарат:

Стейкхолдери (Зацікавлені сторони) – індивіди, групи людей або організації, які мають безпосередній інтерес у певній публічній проблемі, можуть впливати на процес прийняття управлінських рішень або відчувати на собі наслідки реалізації певної політики.

Аналіз стейкхолдерів – аналітичний процес збору та якісної оцінки інформації про зацікавлені сторони з метою визначення того, чиї інтереси слід враховувати при розробці та впровадженні політики.

Ідентифікація стейкхолдерів – початковий етап аналізу, що полягає у виявленні всіх потенційних учасників та груп впливу, пов'язаних з конкретним політичним питанням.

Картування стейкхолдерів (Stakeholder Mapping) – метод візуалізації зацікавлених сторін за певними характеристиками (найчастіше за рівнем впливу та рівнем зацікавленості) для визначення стратегії взаємодії з ними.

Матриця «Вплив / Інтерес» – інструмент класифікації стейкхолдерів, що дозволяє розподілити їх на групи: «ключові гравці», «суб'єкти, яких варто тримати інформованими», «суб'єкти, яких слід задовольняти» та «моніторингова група».

Інтерес стейкхолдера – вигода, перевага або ресурс, який зацікавлена

сторона прагне отримати (або не втратити) в результаті впровадження певної публічної політики.

Вплив (Влада) стейкхолдера – здатність зацікавленої сторони прямо чи опосередковано змінювати хід розробки або реалізації політики через наявність ресурсів, правових повноважень, зв'язків чи медійного капіталу.

Коаліція інтересів – тимчасове об'єднання різних стейкхолдерів для спільного просування певного варіанта публічної політики або блокування рішень, що суперечать їхнім спільним цілям.

Взаємодія зі стейкхолдерами (Stakeholder Engagement) – процес залучення зацікавлених сторін до діалогу, консультацій або спільного прийняття рішень для підвищення легітимності та ефективності публічної політики.

Опір змін – негативна реакція або активна протидія стейкхолдерів політичному рішення, яке сприймається ними як загроза їхнім інтересам, статусу чи ресурсам.

Методична порада: для магістранта важливо розуміти, що аналіз стейкхолдерів – це не лише соціологічне дослідження, а стратегічний інструмент. Навіть технічно ідеальне рішення може провалитися на стадії імплементації, якщо аналітик заздалегідь не врахував інтереси «блокувальників» – впливових сторін, які програють від впровадження нової політики. Використання Матриці «Вплив / Інтерес» дозволяє спрогнозувати конфлікти та розробити план комунікації з кожною групою.

Практичне заняття 7. Аналіз стейкхолдерів

Мета: навчити здобувачів вищої освіти ідентифікувати, картувати та оцінювати ключових стейкхолдерів у процесі формування та реалізації публічної політики, а також аналізувати їхні інтереси, очікування та потенційний вплив на прийняття рішень.

Завдання:

- опрацювати теоретичну концепцію стейкхолдер-аналізу (аналізу зацікавлених сторін) у публічному управлінні;
- здійснити ідентифікацію повного кола суб'єктів (акторів), на яких впливає обрана публічна ініціатива або які здатні вплинути на її впровадження;
- провести візуалізацію (картування) стейкхолдерів за допомогою класичної матриці Менделоу («Вплив / Інтерес»);
- проаналізувати ресурси впливу та очікування ключових гравців, визначивши їхню позицію (підтримка, опір чи нейтралітет);
- розробити стратегічний план комунікацій та взаємодії для кожної групи стейкхолдерів з метою мінімізації ризиків та максимізації підтримки політики.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати визначення стейкхолдера, типи стейкхолдерів (первинні, вторинні, вето-гравці), принципи побудови матриці впливу та інтересу;
- вміти розрізняти реальний вплив суб'єкта від його формального статусу; прогнозувати реакцію різних груп населення на політичні зміни; обирати оптимальний формат залучення громадян (інформування, консультування, партнерство);
- володіти навичками побудови коаліцій підтримки, методами подолання політичного опору та інструментами управління очікуваннями зацікавлених сторін.

Питання для обговорення:

1. Чому посадова особа з високим формальним статусом може мати низький реальний вплив на конкретну політику, і навпаки?
2. Хто такі «вето-гравці» у вашому кейсі, і чому ігнорування їхніх інтересів може призвести до повного провалу реформи?
3. Як стейкхолдер може переміщатися між квадрантами матриці в процесі реалізації політики (наприклад, з «високого інтересу / низького впливу»

у «ключові гравці»)?

4. Як виявити суб'єктів, які не заявляють про себе публічно, але мають значні ресурси для неформального впливу на рішення?

5. Які ресурси є найбільш критичними в сучасній українській публічній політиці: фінансові, медійні, правові чи спроможність до мобілізації людей (вуличний протест)?

6. Що робити аналітику, якщо інтереси двох «ключових гравців» є діаметрально протилежними? Чи можливо знайти рішення типу «win-win» (виграш-виграш)?

7. Чи етично залучати до обговорення політики лише тих стейкхолдерів, які її підтримують, ігноруючи опонентів? Які ризики такої стратегії?

8. Як підтримувати високий рівень інтересу у прихильників політики, якщо процес її впровадження триває роками?

9. Чи є ЗМІ самостійним стейкхолдером зі своїми інтересами, чи вони лише інструмент впливу в руках інших гравців?

10. Які компенсаційні механізми можна запропонувати групі з «високим впливом», яка виступає проти політики, щоб нейтралізувати їхній опір?

Практичні задачі

Завдання

Оберіть одну з наведених у табл. 1 сфер публічної політики або запропонуйте іншу та виконайте для неї повний аналіз стейкхолдерів.

Таблиця 1

Сфери публічної політики та приклади конкретних ініціатив

№ з/п	Сфера публічної політики	Приклади конкретних ініціатив (для фокусування)
1	Освіта	Впровадження обов'язкового ЗНО/НМТ для вступу на магістратуру (або зміна форми вступу)
2	Охорона здоров'я	Політика щодо електронних рецептів/ запровадження співоплати за медичні послуги

3	Екологія та довкілля	Заборона використання поліетиленових пакетів або будівництво сміттєпереробного заводу у місті
4	Економіка та бізнес	Зміни у системі оподаткування для ФОП (спрощена система)
5	Житлово-комунальне господарство	Регулювання тарифів на тепло/воду або політика енергоефективності багатоквартирних будинків
6	Транспорт та інфраструктура	Реформування системи громадського транспорту у місті (перехід на електронний квиток)

Етапи виконання завдання

1. Ідентифікація стейкхолдерів (хто?).

Складіть повний перелік усіх осіб, груп, організацій та інституцій, які мають інтерес або можуть вплинути на обрану політику/ініціативу (наприклад, органи влади, громадськість, бізнес, ЗМІ, міжнародні організації).

2. Картування стейкхолдерів (де?).

Побудуйте матрицю «Вплив/Інтерес» (2 x 2; приклад наведено в матеріалах лекції) для візуального відображення стейкхолдерів. Розмістіть кожного ідентифікованого стейкхолдера у відповідний квадрант:

- Високий вплив / Високий інтерес (ключові гравці);
- Високий вплив / Низький інтерес (контекстні гравці);
- Низький вплив / Високий інтерес (потребують інформування);
- Низький вплив / Низький інтерес (мінімальні зусилля).

3. Оцінка інтересів та впливу (чого хочуть і як можуть вплинути?).

Для мінімум 5 ключових стейкхолдерів (з квадрантів «Високий вплив» або «Високий інтерес») детально опишіть:

- *інтереси/очікування* – яких результатів вони прагнуть (позитивних чи негативних)?
- *позиція* – чи підтримують вони політику (+), виступають проти (–), чи нейтральні (0)?
- *джерела впливу* – якими ресурсами (фінансовими, правовими,

інформаційними, організаційними) вони володіють для реалізації свого впливу?

4. Рекомендації щодо взаємодії.

Сформулюйте **конкретні рекомендації** для органу публічної влади щодо стратегій взаємодії з кожним із 5 ключових стейкхолдерів (наприклад, кого залучати до консультацій, кого інформувати, чиї інтереси враховувати).

Форма подачі роботи

Результати аналізу мають бути представлені у формі короткої аналітичної записки (обсягом 1-2 сторінки, включаючи таблиці), що містить такі структурні елементи:

- перелік стейкхолдерів – загальний список;
- графічне картування – матриця «Вплив/Інтерес» з розміщенням стейкхолдерів (можна намалювати від руки або створити графічно);
- висновки та рекомендації – коротке резюме про найбільш критичні ризики/можливості, пов'язані зі стейкхолдерами.

Таблиця детального аналізу (для 5 ключових стейкхолдерів)

Стейкхолдер	Інтереси / очікування	Позиція (+/-/0)	Джерела та механізми впливу	Рекомендована стратегія взаємодії
1.				
2.				
...				

Тема 8. Політика та етика в аналізі публічних політик

Питання лекційного матеріалу:

1. Розрив між раціональністю та владою.
2. Роль цінностей та етичних принципів в аналізі політик.
3. Взаємозв'язок аналізу, влади та прийняття рішень.
4. Етична відповідальність аналітика.

Ключовий термінологічний апарат:

Етика аналізу політик – сукупність моральних принципів, норм і стандартів поведінки, якими мають керуватися аналітики у процесі дослідження, інтерпретації даних та надання рекомендацій суб'єктам владних повноважень.

Технократичний підхід – модель прийняття рішень, що базується суто на раціональних розрахунках, експертних знаннях та ефективності, часто ігноруючи політичний контекст та соціальні цінності.

Ціннісно-орієнтований аналіз – підхід, який визнає, що аналіз політики не може бути повністю нейтральним, оскільки він завжди спирається на певні суспільні цінності (справедливість, свобода, рівність, безпека).

Політична раціональність – логіка прийняття рішень, що враховує не лише економічну ефективність, а й необхідність збереження політичної стабільності, підтримку електорату та досягнення компромісу між групами інтересів.

Конфлікт інтересів в аналізі – ситуація, за якої приватні інтереси аналітика або організації, яку він представляє, можуть вплинути на об'єктивність аналітичних висновків та рекомендацій.

Адвокація (в аналізі політик) – свідоме просування певної альтернативи або інтересів конкретної групи під виглядом об'єктивного аналізу.

Професійна відповідальність аналітика – обов'язок фахівця забезпечувати достовірність даних, прозорість методів дослідження та

попереджати про можливі негативні наслідки запропонованих рішень.

Легітимність політичного рішення – стан, за якого рішення влади сприймається суспільством як законне, справедливе та варте виконання, що часто залежить від якості попереднього аналізу та консультацій.

«Розрив між знанням і владою» – класична проблема аналізу політик, що полягає у ситуації, коли науково обґрунтовані рекомендації аналітиків ігноруються політиками на доду політичної доцільності.

Публічне обговорення (Deliberation) – етично важливий процес відкритого дискутування варіантів політики, що дозволяє врахувати різні ціннісні позиції громадян.

Методична порада: магістрантам важливо усвідомити, що аналітик публічної політики – це не «робот-калькулятор», а активний учасник демократичного процесу. Найскладнішим завданням у майбутній професійній діяльності буде пошук балансу: як залишатися об'єктивним науковцем, працюючи в середовищі, де панує політична боротьба за владу та ресурси. Вивчення етичних кодексів міжнародних асоціацій аналітиків політики допоможе сформувати власну професійну позицію.

Практичне заняття 8. Оцінювання ефективності політики

Мета: навчити здобувачів вищої освіти застосовувати кількісні методи для оцінювання ефективності публічної політики, зокрема, шляхом ідентифікації відповідних показників (індикаторів, збору та аналізу даних, а також інтерпретації отриманих результатів (співвідношення «витрати – результати»).

Завдання:

– опрацювати теоретичні засади моніторингу та оцінювання (M&E) публічних політик, розрізняючи поняття результативності та економічної ефективності;

- обрати конкретну програму та сформулювати для неї ключовий показник ефективності (KPI);
- провести розрахунок вартості одиниці результату на основі гіпотетичних даних;
- здійснити бенчмаркінг (порівняльний аналіз) отриманих даних із базовим показником;
- підготувати аналітичний звіт (довідну записку) з рекомендаціями щодо подальшої долі програми (продовження, модифікація або закриття).

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати логічну модель оцінювання (Input (ресурси/затрати) – Output (продукт/безпосередній результат) – Outcome (наслідок/коротко- та середньостроковий результат) – Impact (вплив/довгостроковий результат/ефект)); методику розрахунку питомих витрат на одиницю результату;
- вміти підбирати релевантні індикатори для різних сфер публічної політики; переводити якісні зміни в кількісні показники; інтерпретувати відхилення результатів від планових значень;
- володіти навичками об'єктивного оцінювання успішності державних ініціатив та методами аргументації управлінських рішень на основі даних.

Питання для обговорення:

1. Чи може програма бути результативною (цілі досягнуті), але економічно неефективною (ціна досягнення занадто висока)? Наведіть приклади.
2. Чому важливо фокусуватися на «Outcome» (кінцевий результат/зміна), а не лише на «Output» (безпосередній продукт, як-от кількість надрукованих буклетів)?
3. Що робити аналітику, якщо офіційна статистика відсутня або недостовірна для розрахунку обраного показника?
4. Як правильно обрати «базове значення» для порівняння? Чи завжди

доцільно порівнювати успіхи України з показниками розвинених країн ЄС?

5. Через який час після завершення програми можна об'єктивно оцінити її соціальний ефект? Чи достатньо 1-го року для реформи освіти чи медицини?

6. Як врахувати в оцінюванні результати, які не були заплановані на початку, але суттєво вплинули на життя громадян (як позитивно, так і негативно)?

7. Як діяти аналітику, якщо результати розрахунків свідчать про неефективність програми, яка є «політичним фаворитом» керівництва?

8. Як запобігти ситуації, коли виконавці програми «підганяють» дані під потрібні показники ефективності (так званий «ефект вибору легких цілей»)?

9. Чи існують ситуації, коли процес оцінювання ефективності коштує дорожче, ніж сама програма? Як знайти баланс?

10. Чому багато звітів про оцінювання публічних політик «лягають у стіл», і як зробити результати вашого розрахунку реальними інструментами змін?

Методична порада для звіту: при написанні інтерпретації результатів, не обмежуйтеся лише математикою. Якщо вартість послуги знизилася, поясніть, завдяки чому це відбулося (автоматизація, скорочення штату, зміна логістики тощо). Вказане додасть вашій роботі глибини справжнього аналізу політики.

Практичні задачі

Завдання

Оберіть одну з наведених нижче політик (програм) у табл. 1 або іншу, за власним вибором, та виконайте для неї оцінювання ефективності за допомогою умовних даних.

Таблиця 1

Сфера публічної політики / програми та показники ефективності

№ з/п	Сфера публічної політики / програма	Показники ефективності (приклади для розрахунку)
1	Політика енергоефективності житлового фонду	Відношення обсягу зекономленої енергії до суми інвестицій (грн/кВт·год)
2	Програма фінансування малого бізнесу	Вартість створення одного нового робочого місця за рахунок програми (грн/місце)
3	Політика зайнятості (перенавчання)	Відсоток працевлаштованих осіб після завершення курсів перенавчання
4	Програма ремонту доріг (місцевий рівень)	Вартість утримання 1 км дороги після ремонту порівняно з ремонтом (грн/км)
5	Реформа адміністративних послуг	Час, необхідний для отримання певної послуги, після впровадження реформи (хв/послуга)

Етапи виконання завдання

1. Ідентифікація та визначення показника (індикатора) ефективності:

- чітко визначте обрану політику/програму;
- визначте один ключовий показник ефективності, який буде використовуватися для оцінки. Наприклад:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати}} \quad \text{або} \quad K_{\text{еф}} = \frac{\text{Витрати}}{\text{Результат}}$$

2. Гіпотетичні дані та розрахунок:

- встановіть гіпотетичні (умовні) дані для обраного показника;
- приклад даних:
 - витрати (ресурси) – загальний бюджет програми (наприклад, 10 000 000 грн);
 - результати (вихід) – кількість досягнутих цілей (наприклад, 500 працевлаштованих осіб);
- здійсніть розрахунок – обчисліть значення обраного показника ефективності (наприклад, 10 000 000 грн / 500 осіб = 20000 грн/особу).

3. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг):

– *встановіть гіпотетичне Базове значення* (або значення до початку політики, або середнє значення по галузі, або значення політики-конкурента). Наприклад, до початку програми створення 1 робочого місця коштувало 30 000 грн.

– *порівняйте* отримане значення $K_{\text{еф}}$ із Базовим значенням.

4. Інтерпретація результатів:

– *напишіть короткий висновок*, пояснюючи, що означає розраховане число;

– *оцініть ефективність* – чи є політика/програма ефективною порівняно з Базовим значенням? (Наприклад, 20 000 грн/місце – це краще, ніж 30 000 грн/місце, отже, політика ефективна);

– *сформулюйте рекомендацію* щодо доцільності продовження/коригування політики на основі розрахунку.

Форма подачі роботи

Результати аналізу мають бути представлені у формі короткого звіту/повідомлення записки (обсягом до 1 сторінки), що містить такі структурні елементи:

- назва та сфера політики/програми;
- визначення показника ефективності – чітка формула (наприклад, «Коефіцієнт ефективності = Витрати на 1 працевлаштовану особу»);
- вхідні (гіпотетичні) дані – перелік використаних числових значень (Витрати, Результати, Базове значення);
- розрахунок – представлення самого розрахунку;
- інтерпретація та висновок:
 - пояснення отриманого значення;
 - оцінка ефективності (ефективна/неефективна/нейтральна);

- рекомендація для органу публічного управління.

Тема 9. Управління ризиками в публічній політиці

Питання лекційного матеріалу:

1. Концептуалізація та види ризиків у публічній політиці.
2. Класифікація потенційних загроз для політики.
3. Методи оцінки та управління ризиками.
4. Передбачення ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації або повного уникнення.

Ключовий термінологічний апарат:

Ризик у публічній політиці – ймовірність виникнення подій або обставин, що можуть негативно вплинути на процес розробки, прийняття чи реалізації політичного рішення та завадити досягненню поставлених цілей.

Управління ризиками (Risk Management) – системний процес ідентифікації, аналізу та реагування на ризики, що включає розробку заходів для зменшення ймовірності їх виникнення або пом'якшення їхніх наслідків.

Ідентифікація ризиків – процес виявлення та документування потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу політики.

Класифікація ризиків – групування ризиків за різними ознаками (політичні, фінансові, соціальні, правові, репутаційні, екологічні, технічні) для більш ефективного управління ними.

Аналіз впливу ризику – оцінка масштабу потенційних збитків або негативних змін у суспільстві, які можуть виникнути у разі реалізації загрози.

Матриця ризиків (Карта ризиків) – інструмент візуалізації, що дозволяє класифікувати ризики за двома параметрами: ймовірність настання та тяжкість наслідків.

Стратегія мінімізації ризиків (Mitigation Strategy) – комплекс превентивних заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання несприятливої події.

Стійкість до ризиків (Risk Resilience) – здатність системи публічного управління продовжувати функціонування та швидко відновлюватися після настання кризової події або реалізації ризику.

Моніторинг ризиків – постійний нагляд за ідентифікованими ризиками та відстеження появи нових «тригерів» (сигналів), що свідчать про наближення загрози.

План непередбачених обставин (Contingency Plan / План «Б») – заздалегідь розроблений алгоритм дій, який вводиться в дію лише у разі настання специфічного ризику (кризової ситуації).

Політичний ризик – специфічний вид ризику, пов'язаний зі зміною політичної кон'юнктури, виборами, протестними настроями або зміною курсу уряду, що може зупинити реалізацію політики.

Методична порада: для магістранта важливо усвідомити, що ризики – це не лише «загрози», а й невід'ємна частина будь-якої інноваційної публічної політики. Професіоналізм аналітика полягає не у прагненні до «нульового ризику» (що практично неможливо), а у здатності прорахувати ці ризики заздалегідь і запропонувати суб'єкту прийняття рішень механізми їхньої компенсації. Використання Матриці ризиків допомагає пріоритезувати увагу управлінця на найбільш критичних зонах.

Практичне заняття 9. Застосування SWOT-аналізу

Мета: розуміння SWOT-аналізу як ключового інструменту стратегічного планування та оцінки ризиків у сфері публічного управління; набуття навичок систематизації внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх чинників (можливості та загрози) для конкретної публічної політики; сприяння розвитку здібностей до комплексного управлінського мислення та формування стратегій Tows-аналізу (поєднання факторів для розробки дій).

Завдання:

- опрацювати теоретичну методологію SWOT-аналізу як інструменту стратегічного діагностування публічної політики;
- здійснити комплексний аудит внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього оточення (можливості та загрози) сучасної ветеранської політики України;
- побудувати розширену матрицю стратегічних дій (TOWS-матрицю), поєднавши внутрішні чинники із зовнішніми трендами;
- розробити чотири типи стратегій: атакувальну, коригувальну, захисну та стратегію виживання (кризову);
- підготувати аналітичну записку з обґрунтуванням пріоритетних кроків для реінтеграції ветеранів.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати різницю між керованими внутрішніми факторами та неконтрольованими зовнішніми умовами; принципи трансформації SWOT у стратегічну матрицю TOWS;
- вміти критично оцінювати ресурси державних інституцій; ідентифікувати «вікна можливостей» та потенційні бар'єри у реалізації реформ; формулювати конкретні управлінські дії на перетині різних факторів;
- володіти навичками стратегічного прогнозування та планування в умовах високої невизначеності (зокрема, воєнного стану).

Питання для обговорення:

1. Як уникнути упередженості при визначенні «сильних» та «слабких» сторін? Чи може той самий фактор бути одночасно і силою, і слабкістю для різних стейкхолдерів?
2. У ветеранській політиці десятки факторів. За якими критеріями обрати 3-5 найважливіших для кожної групи (S, W, O, T), щоб аналіз не був перевантаженим?
3. Чому проста констатація фактів у таблиці SWOT не є стратегією?

Яку додаткову цінність дає перехресне комбінування факторів у TOWS-аналізі?

4. Яка стратегія (ST чи WT) є більш ефективною для ветеранської політики в умовах затяжної війни – захист наявних переваг чи термінова ліквідація слабких місць?

5. До якого квадранту (сила чи можливість) слід віднести волонтерський рух та неурядовий сектор у ветеранській політиці?

6. Як перетворити загрозу (зростання кількості осіб з ПТСР) на можливість через розвиток інноваційних ветеранських хабів та програм менторства?

7. Як реалізувати «атакувальну» стратегію (SO), якщо в бюджеті закладено дефіцит коштів? Чи можуть «можливості» (міжнародна допомога) повністю компенсувати «слабкості» (дефіцит бюджету)?

8. Чи здатна цифровізація («Дія») реально нівелювати загрозу корупції та бюрократичного опору (W), чи це лише інструмент, який не змінює суті процесів?

9. Як часто потрібно оновлювати SWOT-аналіз ветеранської політики в умовах динамічних бойових дій? Що стає неактуальним найшвидше?

10. Хто в системі публічного управління має бути відповідальним за перетворення розроблених стратегій (SO, WO, ST, WT) у конкретні державні цільові програми?

Методична порада для виконання: під час розробки стратегій (Етап 2) намагайтеся бути максимально конкретними. Замість фрази «покращити співпрацю», використовуйте конструкцію: «Створити спільну цифровізовану базу даних між Міністерством ветеранів України та Міністерством охорони здоров'я України (O+W) для автоматичного підтвердження інвалідності без залучення паперових довідок».

Практичні задачі

Завдання

1. Ідентифікація та класифікація факторів

Пропонується проаналізувати поточний стан та перспективи ветеранської політики України (зокрема, щодо соціальної реінтеграції та підтримки бізнесу) та заповнити чотири квадранти класичного SWOT-аналізу (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Внутрішні фактори (контрольовані)

Категорія	Запитання для ідентифікації	Приклади (для допомоги)
Сильні сторони (Strengths)	Які унікальні ресурси, компетенції та інституційні переваги має держава для реалізації ветеранської політики?	Наявність міністерства у справах ветеранів (як профільного органу); високий рівень суспільної довіри до ветеранів; унікальні військові навички ветеранів
Слабкі сторони (Weaknesses)	Які внутрішні недоліки, дефіцит ресурсів або неефективні процедури перешкоджають реалізації політики?	Фрагментарність електронних реєстрів; повільність бюрократичних процедур (отримання статусу); брак фахівців-психологів

Таблиця 2

Зовнішні фактори (неконтрольовані)

Категорія	Запитання для ідентифікації	Приклади (для допомоги)
Можливості (Opportunities)	Які зовнішні тенденції, політичні чи економічні умови можна використати для посилення політики?	Значна міжнародна фінансова підтримка реабілітації; зростаючий попит на послуги безпеки (для ветеранського бізнесу); цифровізація послуг («Дія»)
Загрози (Threats)	Які зовнішні чинники (економічні, політичні, безпекові) можуть нівелювати або ускладнити успіх політики?	Зменшення міжнародної підтримки; продовження активних бойових дій (зростання кількості ветеранів); демографічна криза; високий політичний ризик (опір реформам)

2. Формування стратегій

На основі заповненої таблиці потрібно розробити чотири типи стратегічних дій (Tows-аналіз), обравши по одному найбільш значущому фактору з кожної пари (S, W, O, T) та скомбінувавши їх.

1) Стратегія SO (Сила-Можливість): атакувальна:

– *дія:* Як використати Сильні Сторони для максимального використання Можливостей?

– *приклад:* Використати високу суспільну довіру до ветеранів (S) для залучення міжнародних грантів (O) на підтримку ветеранських бізнесів.

2) Стратегія WO (Слабкість-Можливість): коригувальна:

– *дія:* Як за допомогою Можливостей мінімізувати вплив Слабких Сторін?

– *приклад:* Використати цифровізацію послуг («Дія») (O) для подолання бюрократичної повільності та фрагментарності реєстрів (W) при оформленні статусу.

3) Стратегія ST (Сила-Загроза): захисна:

– *дія:* Як використати Сильні Сторони для мінімізації Загроз?

– *приклад:* Використати унікальні військові навички ветеранів (S) для протидії кіберзагрозам та посилення національної кібербезпеки (T).

4) Стратегія WT (Слабкість-Загроза): мінімізаційна/кризова:

– *дія:* Як мінімізувати Слабкі Сторони, щоб уникнути або зменшити вплив Загроз?

– *приклад:* Здійснити термінове перенавчання цивільних психологів (мінімізація W) для забезпечення потреб зростаючої кількості ветеранів та осіб з ПТСР (T).

Форма подачі роботи

Результати аналізу мають бути представлені у формі короткого звіту/ доповідної записки (обсягом до 2-х сторінок).

Тема 10. Публічна політика в Україні: основні напрями

Питання лекційного матеріалу:

1. Основні напрями публічної політики в Україні.
2. Аналіз конкретних прикладів політик в Україні.
3. Основні проблеми та виклики ефективності політик.

Ключовий термінологічний апарат:

Національні інтереси – сукупність життєво важливих потреб суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її територіальну цілісність, сталий розвиток та добробут громадян.

Пріоритети публічної політики – визначені державою ключові сфери суспільного життя, що потребують першочергового втручання, фінансування та реформування на певному етапі розвитку країни.

Європейська інтеграція (як стратегічний напрям) – процес наближення публічної політики України до стандартів, норм та цінностей Європейського Союзу (*acquis communautaire*), що є ключовим вектором розвитку всіх галузевих політик.

Державна цільова програма – комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави або окремих галузей економіки, що фінансуються з бюджету та мають чіткі індикатори виконання.

Політика національної стійкості – здатність держави і суспільства своєчасно ідентифікувати загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища та швидко відновлюватися після кризових ситуацій.

Децентралізація – стратегічний напрям політики, спрямований на передачу повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування.

Цифровізація (Digitalization) – впровадження цифрових технологій у всі сфери публічної політики (електронне урядування, е-демократія, цифрові

публічні послуги) для підвищення їхньої прозорості та ефективності.

Інституційна спроможність – здатність органів державної влади та місцевого самоврядування ефективно розробляти та реалізовувати публічну політику, забезпечуючи високу якість адміністрування.

Антикорупційна політика – системна діяльність держави щодо запобігання, виявлення та припинення корупційних правопорушень, що є критичною умовою ефективності всіх інших напрямів політики.

Публічні фінанси – система грошових відносин, пов’язана з формуванням, розподілом та використанням коштів бюджетів усіх рівнів для реалізації завдань публічної політики.

Соціальна згуртованість – стан суспільства, що характеризується довірою до державних інститутів, низьким рівнем нерівності та спільним баченням майбутнього країни.

Методична порада: при вивченні цієї теми магістрантам важливо аналізувати не лише програмні документи (стратегії, плани), а й реальні статистичні дані щодо їх виконання. Особливу увагу слід приділити тому, як війна змінила пріоритети України: від переходу до «мілітарної економіки» до забезпечення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Вказане дозволяє побачити динамічність публічної політики як відповіді на екстремальні зовнішні виклики.

Практичне заняття 10. Використання порівняльного аналізу

Мета: поглиблення знань про порівняльний метод як головний інструмент аналізу політики, зокрема його застосування для оцінки ефективності та трансферу найкращих практик; набуття навичок структурованого порівняльного аналізу політик у різних юрисдикціях за чітко визначеними критеріями, виявляти чинники успіху та інституційні бар’єри; розвинення критичного мислення щодо можливості трансферу іноземних

моделей публічного управління в національне середовище з урахуванням політичного та соціокультурного контексту.

Завдання:

- опрацювати теоретичні засади порівняльного методу, зокрема підходи «Most Similar Systems Design» (MSSD) та «Most Different Systems Design» (MDSD);
- здійснити структуроване порівняння української моделі фінансування охорони здоров'я з моделлю однієї з країн ЄС за визначеними критеріями (джерела, інструменти, ролі сторін);
- проаналізувати концепцію «policy transfer» (трансферу політики) та виявити умови, за яких успішна іноземна практика може бути адаптована до українських реалій;
- провести інституційний аналіз бар'єрів (правових, економічних, ментальних), що обмежують пряме запозичення іноземних моделей управління;
- сформулювати авторську рекомендацію щодо вдосконалення публічної політики на основі синтезу вітчизняного та закордонного досвіду.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати класифікацію систем охорони здоров'я (Беверіджа, Бісмарка, Семашка); етапи порівняльного аналізу; поняття інституційної ізоморфності;
- вміти знаходити та інтерпретувати міжнародні статистичні дані (OECD, ВООЗ, Eurostat); виокремлювати структурні елементи закордонних політик; оцінювати ризики «сліпого» копіювання іноземного досвіду;
- володіти навичками крос-національного аналізу та вмінням обґрунтовувати адаптивні управлінські рішення, що враховують національну специфіку.

Питання для обговорення:

1. Чому успішна реформа в одній країні (наприклад, страховий медицина в Німеччині) може призвести до провалу в іншій? Що таке «невдалий трансфер політики»?

2. За якими ознаками слід обирати країну-еталон для порівняння з Україною – за подібністю економічного розвитку чи за успішністю кінцевого результату?

3. Яка з цих моделей – модель Бісмарка vs Беверіджа – є більш стійкою в умовах економічної кризи та війни? Чому Україна обрала шлях солідарного фінансування через держбюджет?

4. Як радянська спадщина впливає на сучасне сприйняття реформ пацієнтами та лікарями в Україні?

5. Як висока частка неофіційних доходів населення обмежує можливість впровадження класичного медичного страхування (моделі Бісмарка) в Україні?

6. Наскільки порівнянними є статистичні показники України та країн ЄС (наприклад, середня тривалість життя), враховуючи різницю в методиках збору даних?

7. Чи впливає рівень індивідуальної відповідальності громадян за своє здоров'я на ефективність фінансової моделі охорони здоров'я?

8. Яке місце займає приватне медичне страхування в країнах з потужною державною моделлю, і як цей баланс знайти в Україні?

9. Чи здатні цифрові інструменти (E-Health) швидше нівелювати різницю між відсталими та передовими системами охорони здоров'я?

10. Як відрізнити реальну адаптацію закордонного досвіду від формального впровадження термінів та структур без зміни суті процесів («карго-культ» у реформах)?

Порада для виконання завдання: у вашому висновку (Етап 3) зверніть особливу увагу на інституційні бар'єри. Наприклад, якщо ви пропонуєте запровадити систему лікарняних кас за зразком Німеччини, обов'язково зазначте, чи готова українська податкова система та ринок праці до додаткового навантаження на фонд оплати праці.

Практичні задачі

Завдання

1. Оберіть одну з країн-членів ЄС (наприклад, Німеччину, Францію, Польщу), яка використовує модель, відмінну від поточної української моделі фінансування, та **проведіть порівняння за основними критеріями**, що наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні критерії

Критерії порівняння	Опис (що необхідно визначити)
Модель фінансування	Централізована (Беверідж), солідарна/страхова (Бісмарк) чи змішана
Джерело фінансування	Частка держбюджету, соціальних внесків (обов'язкового страхування), приватних коштів
Роль держави	Хто є стратегічним замовником/регулятором (НСЗУ в Україні vs. Фонди/Каси в іншій країні)
Доступність послуг	Оцінка на прикладі первинної ланки (амбулаторна допомога)
Показник ефективності	Частка ВВП на охорону здоров'я та її кореляція з тривалістю життя

2. На основі самостійно знайдених джерел **заповніть порівняльну таблицю 2**.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз

Критерій	Україна (модель контракування)	Обрана країна (наприклад, Німеччина, модель Бісмарка)
Модель фінансування	Змішана, перехід до контракування (НСЗУ)	Солідарна (обов'язкове соціальне медичне страхування)
Джерело фінансування	Переважно загальні податки (держбюджет)	Обов'язкові внески роботодавців та працівників
Ключовий інструмент	Програма медичних гарантій	Обов'язкові лікарняні каси
Роль пацієнта	Пацієнт обирає лікаря/заклад, послуги оплачує НСЗУ	Пацієнт обирає касу, яка покриває послуги
Головний	Неадекватність тарифів,	Зростання внесків,

виклик	кадровий дефіцит	бюрократизація системи
--------	------------------	------------------------

3. Підготуйте короткий висновок, відповідаючи на такі питання:

- **ідентифікація кращої практики.** Який елемент політики обраної країни (наприклад, система формування тарифів чи незалежність лікарняних кас) є найбільш ефективним та теоретично привабливим для України?
- **інституційний аналіз.** Які інституційні, правові або соціокультурні бар'єри перешкоджають прямому трансферу цієї практики в Україну? *(наприклад: низька довіра до страхових інститутів, висока частка тіньової економіки, воєнний стан);*
- **рекомендація.** Яка адаптована управлінська інтервенція може бути запропонована для вдосконалення української медичної реформи на основі порівняльного досвіду? *(наприклад, поетапне запровадження обов'язкового медичного страхування для окремих категорій).*

Форма подачі роботи

Результати аналізу мають бути представлені у формі короткого звіту/ доповідної записки (обсягом до 2-х сторінок).

Тема 11. Сучасні тенденції в аналізі публічних політик

Питання лекційного матеріалу:

1. Еволюція аналізу публічних політик.
2. Нові технології в аналізі публічних політики.
3. Клієнтоорієнтований підхід.
4. Зміни в підходах до аналізу.

Ключовий термінологічний апарат:

Доказова політика (Evidence-based Policy) – сучасний підхід, згідно з яким політичні рішення мають прийматися виключно на основі об'єктивних, науково перевірених даних, а не на основі ідеології чи інтуїції політиків.

Людиноцентризм / клієнтоорієнтованість (Customer-centricity) – підхід до аналізу та розробки політик, де в центрі уваги стоять потреби, досвід та зручність кінцевого споживача публічних послуг (громадянина), а не інтереси державного апарату.

Аналіз великих даних (Big Data Analytics) – використання передових технологій для обробки величезних масивів неструктурованої інформації з метою виявлення прихованих соціальних тенденцій та точного прогнозування результатів політики.

Штучний інтелект (AI) у публічній політиці – застосування алгоритмів машинного навчання для автоматизації аналітичних процесів, оцінки ризиків та надання персоналізованих публічних послуг.

Дизайн-мислення (Design Thinking) – методологія розробки публічних політик через емпатію до громадян, прототипування рішень та їхнє багаторазове тестування перед повномасштабним впровадженням.

Поведінкова економіка / «Nudge» (Метод «підштовхування») – використання психологічних аспектів поведінки людей для створення такого середовища, яке б стимулювало громадян робити правильний вибір без примусу чи заборон (наприклад, стимулювання до здорового способу життя чи

сплати податків).

Спільне творення (Co-creation) – процес залучення громадян, бізнесу та аналітичних центрів до безпосередньої спільної розробки публічних рішень на рівних засадах із державою.

Agile-підхід в управлінні – гнучка методологія реалізації політик, що передбачає поділ великих проєктів на короткі цикли, швидку адаптацію до змін та постійне коригування курсу на основі зворотного зв'язку.

Відкриті дані (Open Data) – стратегія оприлюднення державної інформації у машиночитаних форматах, що дозволяє громадськості та експертам самостійно аналізувати ефективність діяльності влади.

Передбачення (Foresight) – сукупність методів довгострокового прогнозування та побудови сценаріїв майбутнього для підготовки публічної політики до потенційних глобальних викликів (кліматичних, технологічних, демографічних).

Методична порада: дана тема є підсумковою та демонструє магістрантам, що аналіз публічних політик – це жива дисципліна, яка постійно оновлюється. Сьогоднішньому магістру спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» важливо розуміти, що володіння лише класичним SWOT-аналізом уже недостатньо. Сучасний управлінець має бути «архітектором вибору», який вміє поєднувати цифрові інструменти з глибоким розумінням людської психології та соціальної етики.

Практичне заняття 11. Розробка аналітичного брифу

Мета: формування у здобувачів вищої освіти практичних навичок синтезу складних аналітичних даних, застосування принципів «Перевернутої піраміди» та адаптації до аудиторії для розробки лаконічного та орієнтованого на дію документа – аналітичного брифу; навчити перетворювати наукове знання на управлінську директиву, що є важливим для фахівців публічного

управління та адміністрування.

Завдання:

- опрацювати принципи підготовки документів у форматі «Executive Summary» (резюме для керівника) та правила «Перевернутої піраміди»;
- провести селекцію та аналіз наданих даних щодо транспортної ситуації міста Х, виділивши критично важливу інформацію;
- розробити структуру та наповнення аналітичного брифу, орієнтованого на конкретну аудиторію (міського голову), з акцентом на дієвість рекомендацій;
- оформити документ згідно з вимогами ділового аналітичного стилю: лаконічність, візуальна структурованість, аргументованість.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати структуру та призначення аналітичного брифу; відмінності між науковим звітом та управлінським брифом; принципи візуалізації тексту;
- вміти трансформувати складну статистику (Big Data) у прості управлінські висновки; формулювати рекомендації у форматі «SMART»; передбачати політичні та соціальні ризики запропонованих рішень;
- володіти технікою написання текстів, що спонукають до прийняття рішень; навичками критичного редагування тексту для дотримання ліміту слів без втрати змісту.

Питання для обговорення:

1. Чому в аналітичному брифі найважливіші висновки та рекомендації мають бути на початку, а не в кінці, як у науковій статті?
2. Які ключові слова чи аргументи будуть найважливішими для Міського голови (політика), і чим вони відрізнялися б від аргументів для начальника транспортного цеху (технократа)?
3. Як заголовок «Аналіз паркування» перетворити на дієслівний заголовок, що орієнтує на дію? Наведіть 3 варіанти.
4. Як вирішити, які дані з великого масиву Big Data є «критичними», а

які – «зайвим шумом» для короткого брифу?

5. Чому рекомендація «покращити контроль за паркуванням» є невдалою? Як зробити її максимально конкретною та операційною?

6. Чому важливо описувати сценарій «якщо ми нічого не зробимо»? Як цей розділ впливає на швидкість прийняття рішення керівником?

7. Чому суцільний текст (лонгрід) неприпустимий у брифі? Як використання списків та жирного шрифту допомагає особі, що приймає рішення?

8. Де проходить межа між об'єктивним аналізом фактів та спробою «продати» певне рішення керівнику?

9. Чому аналітик має чесно вказувати на можливі негативні наслідки своїх рекомендацій (наприклад, невдоволення автомобілістів)?

10. Чи складно писати коротко? Які методи скорочення тексту без втрати сенсу ви знаєте?

Методична порада для виконання: під час написання розділу «Аналіз доказів», не просто констатуйте факти, а пов'язуйте їх. Наприклад: «Дані відеофіксації підтверджують, що точкове усунення порушень паркування на 5 критичних перехрестях автоматично розблокує рух для 40 одиниць транспорту щогодини». Це зробить вашу аргументацію залізною.

Практичні задачі

Завдання

Розробка брифу «Оптимізація транспортної політики міста Х»

1. Установчі дані та контекст

Ви є аналітиком Департаменту транспорту та інфраструктури міста Х. На основі проведеного дослідження виявили такі ключові факти:

– *проблема:* середній час поїздки громадським транспортом у години пік зріс на 25 % за останній рік;

- *причина*: 70 % затримок спричинені несанкціонованим паркуванням на смугах громадського транспорту та перехрестях;
- *поточні ресурси*: Департамент має обмежений людський ресурс для фізичного патрулювання, але нещодавно впровадив систему відеофіксації порушень (Big Data);
- *цільова аудиторія (особи, які приймають рішення)*: міський голова (потребує швидкого, політично доцільного рішення з мінімальними витратами та високим суспільним ефектом).

2. Виконання завдання

На основі наданих даних розробіть Аналітичний бриф обсягом не більше однієї сторінки А4 (або 300-400 слів), дотримуючись обов'язкової структури.

3. Вимоги до структури Брифу (обов'язкові елементи)

Чітко представити інформацію відповідно до логіки, орієнтованої на особу, яка приймає рішення

<i>Елемент брифу</i>	<i>Деталізація та орієнтація на дію</i>
Заголовок	Повинен бути дієслівним, привертаючим увагу та вказувати на кінцевий результат (наприклад, «Як звільнити міські дороги...»)
Ключові висновки та рекомендації	Подати одразу. Сформулювати 2-3 чіткі, дієві, обґрунтовані рекомендації
Постановка проблеми	Коротко описати проблему (збільшення часу поїздки на 25%) та її актуальність для громадян
Аналіз доказів (суть)	Вказати, що 70% затримок мають одну причину (паркування) та посилатися на систему відеофіксації як на наявний ресурс
Наслідки та ризики	Розділ повинен містити дві частини: А) очікуваний ефект від рекомендацій (наприклад, зменшення часу поїздки на 15%); Б) наслідки бездіяльності (продовження погіршення транспортної ситуації)

Тема 12. Презентація та комунікація результатів аналізу

Питання лекційного матеріалу:

1. Основи ефективної комунікації аналітичних висновків.
2. Інструменти комунікації: аналітичний бриф.
3. Презентація (виступ) як інструмент комунікації.
4. Практичні поради для особи, яка приймає рішення.

Ключовий термінологічний апарат:

Комунікація політики (Policy Communication) – процес поширення інформації про результати аналізу, розроблені альтернативи та рекомендації серед стейкхолдерів та осіб, що приймають рішення (ОПР), з метою впливу на політичний процес.

Особа, що приймає рішення (ОПР / Decision-maker) – посадова особа або орган (міністр, голова ОТГ, Кабінет Міністрів), що має законні повноваження обрати певний варіант політики та надати йому чинності.

Аналітична записка (Policy Paper) – розгорнутий документ, що містить детальний опис проблеми, аналіз альтернатив, методологію дослідження та аргументовані рекомендації для розв’язання публічної проблеми.

Аналітичний бриф (Policy Brief) – стислий формат документа (зазвичай 2–4 сторінки), призначений для швидкого ознайомлення ОПР із суттю проблеми та ключовими варіантами її розв’язання.

Виконавче резюме (Executive Summary) – короткий вступний розділ аналітичного звіту, що містить основні висновки та пропозиції, написаний для читачів, які не мають часу на ознайомлення з усім документом.

Візуалізація даних (Data Visualization) – представлення числових або концептуальних даних у графічному вигляді (діаграми, інфографіки, карти) для полегшення сприйняття складної інформації.

Стейкхолдер-менеджмент – стратегічне управління очікуваннями та відносинами із зацікавленими сторонами через цілеспрямовану комунікацію на

етапі презентації результатів аналізу.

Пітчінг (Policy Pitch) – коротка (до 3–5 хвилин) переконлива презентація основної ідеї чи результатів аналізу, спрямована на те, щоб зацікавити ОПР або інвестора.

Зворотний зв'язок (Feedback Loop) – процес отримання зауважень, запитань та пропозицій від аудиторії після презентації аналізу, що дозволяє скоригувати рекомендації перед остаточним прийняттям рішення.

Адвокація результатів (Evidence Advocacy) – діяльність, спрямована на переконання ОПР у доцільності впровадження саме того варіанта політики, який за результатами аналізу виявився найефективнішим.

Простота та ясність (Plain Language) – принцип підготовки аналітичних матеріалів, який вимагає відмови від надмірного професійного жаргону та складних граматичних конструкцій на користь зрозумілості для непрофільного читача.

Методична порада: магістрантам важливо усвідомити: «Найкращий аналіз, який ніхто не прочитав або не зрозумів, дорівнює відсутності аналізу». Робота аналітика в публічному управлінні закінчується не тоді, коли поставлено крапку в розрахунках, а тоді, коли особа, що приймає рішення, зрозуміла аргументи та прийняла зважене рішення. Використання інфографік та форматів Policy Brief є важливою навичкою для сучасного магістра спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування».

Практичне заняття 12. Презентація інноваційного проєкту

Мета: опанувати мистецтво публічного представлення складних аналітичних даних; навчитися трансформувати сухі розрахунки у переконливі візуальні та мовленнєві формати; розвинути навички адвокації (захисту) власних рекомендацій перед «Особою, що приймає рішення» (ОПР); відпрацювати вміння відповідати на критичні запитання та працювати із

запереченнями стейкхолдерів.

Завдання:

- створити презентацію (5-7 слайдів) до одного з проєктів, розроблених на попередніх заняттях (наприклад, про ветеранську політику, міський сквер або транспортну модель);
- перетворити ключовий статистичний показник або матрицю (SWOT, NPV) у зрозумілий графічний елемент;
- виступити з короткою (до 3 хвилин) промовою, яка має переконати особу, що приймає рішення, підтримати обрану альтернативу;
- взяти участь у ролі особи, що приймає рішення, або опонента, ставлячи критичні запитання до презентацій інших здобувачів вищої освіти.

Очікувані результати.

Після виконання завдань здобувач вищої освіти має:

- знати структуру ефективного виступу; правила дизайну слайдів для публічного сектору (мінімум тексту – максимум сенсу); психологічні аспекти переконання;
- вміти виділяти «головне повідомлення» для кожної групи стейкхолдерів; використовувати принципи «Проста мова» для пояснення складних термінів; аргументовано захищати бюджетні витрати;
- володіти навичками тайм-менеджменту під час виступу; методами управління увагою аудиторії та техніками «пітчингу» в умовах обмеженого часу.

Питання для обговорення:

1. Чому вислів «Найкращий аналіз, який не зрозуміли, дорівнює відсутності аналізу» є аксіомою для публічного службовця?
2. Як зміниться ваш стиль презентації, якщо ви виступаєте перед профільним комітетом Верховної Ради України порівняно з виступом на громадських слуханнях у громаді?
3. Якою має бути ідеальна пропорція між текстом, цифрами та візуальними образами на слайді для міністра?

4. Чому початок виступу є критичним для успіху всієї адвокації проєкту? Які «гачки» для привернення уваги особи, що приймає рішення, ви знаєте?
5. Як реагувати, якщо особа, що приймає рішення, ставить питання про ризики, які ви не врахували в аналізі?
6. Де проходить межа між спрощенням даних для ясності та викривленням реальності за допомогою графіків?
7. Яку роль відіграє емоційний інтелект аналітика під час презентації? Чи варто використовувати «сторітелінг» (історії реальних людей) у публічних звітах?
8. Уявіть, що у вас є лише 2 хвилини в ліфті з мером. Які три елементи вашого аналізу ви озвучите (техніка Elevator Pitch (коротка презентація/ «ліфтова промова»)?
9. Чому негативні відгуки особи, що приймає рішення, після презентації часто є кориснішими за мовчазну згоду?
10. Чи має право аналітик приховувати частину негативних даних, щоб забезпечити прийняття критично важливого для країни рішення?

Методична порада для практичного виступу: при підготовці слайдів використовуйте формулу: «Один слайд – одна думка». Якщо ви показуєте графік NPV, не додавайте туди ж опис стейкхолдерів. Дайте ОПР час усвідомити цифри, перш ніж переходити до соціальних наслідків. Пам’ятайте, ваші слайди – це декорації, а не ваш текст, який ви читаєте з екрана.

Практичні задачі

Індивідуальне творче завдання: *«Адвокація реформи: від даних до рішення».*

Завдання: підготовка та захист комунікаційного пакета для інноваційної публічної політики.

Мета: продемонструвати вміння перетворювати результати складного

аналізу (матриць, розрахунків NPV, SWOT) у переконливій формати для вищого керівництва.

Етапи виконання завдання

Етап 1. Обрання кейсу та розробка «Головного повідомлення»:

- виберіть одну проблему, над якою ви працювали протягом курсу (наприклад, ветеранська політика або транспортна модель);
- сформулюйте одне речення, яке пояснює що треба зробити, чому це терміново і який головний ефект;
- результат – 1 речення.

Етап 2. Візуалізація «Доказової бази»:

- оберіть найбільш складний розрахунок із вашої роботи (наприклад, розрахунок ЧПВ (NPV) або матрицю критеріїв);
- створіть на основі цих цифр одну інфографіку або діаграму, яка буде зрозуміла людині без економічної освіти. Використовуйте принцип «Проста мова» («Зрозуміла мова»);
- результат – 1 графічний об'єкт (слайд або картинка).

Етап 3. Написання «Виконавчого резюме»

Підготуйте текст обсягом до 200 слів, який містить:

- суть проблеми;
- три варіанти вирішення (коротко);
- рекомендована альтернатива та обґрунтування її ефективності;
- результат – текст на 0,5 сторінки.

Етап 4. Підготовка промови у форматі «Коротка самопрезентація»

Напишіть текст виступу на 60 секунд, який ви б виголосили керівнику, щоб зацікавити його вашим проєктом.

Результат – текст виступу (до 150 слів).

Вимоги до виконання та оформлення:

- лаконічність – весь комунікаційний пакет (крім інфографіки) не повинен перевищувати окремий листок А4;

- структура – використання маркованих списків, підзаголовків та жирного шрифту для акцентів;
- стиль – відмова від канцеляризмів (наприклад, замість «вжити заходів щодо імплементації» пишеть «впровадити»);
- технічні вимоги: текст Times New Roman, 12 кегль;
- графіка: чітка, з підписаними осями та легендою;
- аргументованість – будь-яка рекомендація має базуватися на цифрах (наприклад, «NPV проєкту позитивний», «70 % мешканців підтримують»).

Зразок виконання індивідуального завдання

1. Головне повідомлення

«Ми маємо інтегрувати ветеранські сервіси в застосунок «Дія», щоб скоротити термін отримання пільг з 30 днів до 15 хвилин і зняти соціальну напругу серед 1,5 мільйона захисників».

2. Візуалізація «Доказової бази»

Примітка: на графіку чітко видно різке падіння часових витрат (синій стовпчик – було, зелений – стало).

3. Виконавче резюме

Проблема: сьогодні ветерани витрачають до 2 місяців на збір паперових довідок для отримання статусу УБД. Це породжує корупційні ризики та високий рівень недовіри до державних інституцій (згідно зі SWOT-аналізом).

Варіанти рішення:

- статус-кво – залишити все як є (ризик: зростання протестних настроїв);
- розширення штату – найняти ще 500 соціальних працівників (витрати: +120 млн грн/рік);
- цифровізація (рекомендовано) – автоматичний обмін даними між реєстрами Міністерства оборони України та Міністерства соціальної політики України;
- чому це працює: NPV проєкту за 3 роки становить 45 млн грн за

рахунок скорочення адміністративних витрат. Зазначене дозволить ветерану отримати послугу в один клік без жодного контакту з чиновником.

4. «Промова в ліфті»

«Пане Міністре, доброго дня!

Маю коротке рішення щодо черг у ветеранських сервісах. Зараз ветеран чекає на пільги понад місяць через паперову бюрократію. Мій аналіз показує, що якщо ми просто «підтягнемо» дані з реєстру Міністерства оборони України в «Дію», час очікування скоротиться до лічених хвилин.

Ми вже розрахували економічний ефект: бюджет зекономить 40 мільйонів на рік на паперовій роботі, а головне – ми приберемо корупцію в ТЦК. Проект повністю готовий до пілотування.

Чи можу я завтра надіслати вашому заступнику розрахунки, щоб ми встигли внести це в план реформ на наступний квартал?»

Поради до оформлення вашої роботи:

- використовуйте цифри: «15 хвилин» звучить краще, ніж «швидко». «1,5 мільйона людей» переконує краще, ніж «багато громадян»;
- акцентуйте на болючих точках: особа, що приймає рішення (керівник), завжди реагує на два фактори: економія грошей та рейтинг довіри;
- будьте готові до запитання: «Скільки це коштує?» (Ваша відповідь має базуватися на розрахунках NPV, які ви робили в темі 6).

Модульна контрольна робота № 2
Прикладний аналіз та інновації в публічних політиках

Тестові завдання до модуля 2

1. Яка з наведених категорій стейкхолдерів є найширшою та найбільш дифузною групою (кінцевими бенефіціарами або носіями витрат політики)?
 - а) приватні (бізнес);
 - б) міжнародні;
 - в) громадяни;
 - г) громадянське суспільство.
2. Які два ключові атрибути визначають релевантність стейкхолдерів для аналітика публічної політики?
 - а) прибуток та репутація;
 - б) влада (вплив) та легітимність (право чи інтерес);
 - в) довговічність та інституційна приналежність;
 - г) фінансова спроможність та кількість членів.
3. Що є головним імперативом етичної відповідальності аналітика публічної політики, який вищий за лояльність до конкретного керівника чи партії?
 - а) служіння публічному інтересу та загальному благу;
 - б) дотримання принципу ціннісної прозорості у всіх звітах;
 - в) використання лише кількісних та верифікованих даних;
 - г) своєчасна подача аналізу для вирішення поточної проблеми.
4. Яка з наведених цінностей виступає як нормативний критерій на етапі формулювання проблеми в аналітичному циклі?
 - а) індивідуальна творча самореалізація аналітика;
 - б) фіскальна відповідальність (як інституційне обмеження);
 - в) короткострокова електоральна вигода;
 - г) подовження терміну повноважень чинної адміністрації.
5. Яка з чотирьох основних категорій ризиків пов'язана із загрозою

суспільній довірі та легітимності органів влади, що може бути спричинено корупцією або неефективною комунікацією?

- а) операційні ризики;
- б) репутаційні ризики;
- в) стратегічні ризики;
- г) комплаєнс-ризики (правові).

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Аналіз та оцінювання обраної публічної політики

В рамках практичного заняття виконується індивідуальне завдання – *розробка й представлення інноваційного проєкту*.

Робота виконується згідно з вимогами, її результати презентуються на практичному занятті.

Тематика робіт узгоджується з викладачем. Орієнтовна тематика наведена нижче.

Мета індивідуального завдання – провести ґрунтовний, багатовимірний аналіз конкретної державної або місцевої публічної політики, використовуючи методологічний апарат оцінювання політик для визначення її ефективності, результативності та соціальної значущості, а також розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення або реформування; продемонструвати вміння комплексно презентувати розроблений інноваційний проєкт, переконливо обґрунтувати його цінність та відповісти на питання аудиторії.

Етапи виконання індивідуального завдання

Етап 1: підготовчий (вибір об'єкта та джерел)

– *вибір політики (об'єкта аналізу)*. Визначте конкретну публічну політику, постанову, програму чи реформу (наприклад, «Програма компенсації за пошкоджене житло «Відновлення», «Реформа системи середньої освіти НУШ», «Політика управління комунальними відходами міста N»);

– *формулювання мети*. Уточніть мету саме вашого дослідження (наприклад, «Визначити ефективність впровадження програми «Відновлення» на регіональному рівні» або «Оцінити вплив реформи шкільного харчування на здоров'я учнів»);

– *пошук джерел*. Зберіть нормативно-правові акти, аналітичні звіти

державних органів, наукові публікації, статистичні дані, публікації ЗМІ та звіти громадських організацій, що стосуються обраної політики.

Етап 2: визначення та контекстуалізація проблеми

- *ідентифікація публічної проблеми.* Чітко опишіть, яку публічну проблему ця політика мала вирішити (наприклад, зростання рівня забруднення, соціальна нерівність, низька якість послуг);
- *контекст політики.* З'ясуйте історичні, політичні та соціально-економічні умови, що призвели до прийняття цієї політики;
- *мета та інструменти політики.* Сформулюйте офіційну мету політики, визначте її цільові групи та інструменти (заходи), які використовуються для досягнення мети (наприклад, субсидії, регулювання, інформаційні кампанії).

Етап 3: аналіз стейкхолдерів

- *класифікація стейкхолдерів.* Визначте ключові групи впливу (уряд, місцева влада, громадські організації, бізнес, безпосередні бенефіціари та опоненти);
- *матриця «Вплив/Інтерес».* Проаналізуйте інтереси, очікування та рівень впливу кожної групи на процес реалізації політики;
- *роль стейкхолдерів.* Оцініть, наскільки ефективно були залучені ключові стейкхолдери до процесу розробки та впровадження, і як це вплинуло на фінальний результат.

Етап 4: оцінювання політики

Це основний аналітичний розділ, який вимагає застосування критеріїв.

- *критерії оцінювання.* Оберіть та застосуйте мінімум три критерії оцінювання:
 - *ефективність.* Чи були ресурси (кошти, час) використані оптимально для досягнення результатів? (Наприклад, вартість одиниці результату);
 - *результативність.* Чи були досягнуті заплановані цілі політики? (Порівняння запланованих КРІ з фактичними);

– *актуальність*. Чи відповідає політика поточним потребам суспільства? Чи проблема, яку вона вирішує, все ще актуальна?

– *справедливість/рівність*. Чи політика забезпечує рівний доступ до благ чи послуг для всіх цільових груп?

– *збір та обробка даних*. Зберіть кількісні (статистика, фінансові звіти) та якісні (інтерв'ю, експертні оцінки) дані для обґрунтування оцінки за кожним критерієм;

– *виявлення бар'єрів*. Визначте ключові проблеми, які заважають успішній реалізації (адміністративні, фінансові, політичні).

Етап 5: формулювання висновків та рекомендацій

– *головний висновок*. Сформулюйте загальну оцінку політики (успішна, частково успішна, неефективна).

– *розробка рекомендацій*. На основі виявлених недоліків запропонуйте конкретні, реалістичні та адресні рекомендації для:

- вдосконалення існуючих інструментів;
- зміни цільових показників;
- перерозподілу ресурсів;
- посилення співпраці зі стейкхолдерами;

– *очікуваний ефект*. Опишіть, який очікуваний позитивний ефект матиме впровадження ваших рекомендацій.

Етап 6: оформлення та захист роботи

– *оформлення*. Структуруйте роботу відповідно до вимог (титульний аркуш, зміст, вступ, основні положення завдання, висновки, список використаних джерел (до 5 найменувань). Обсяг: 8-10 сторінок;

– *підготовка презентації*. Створіть стислу презентацію (до 10 слайдів), що візуалізує головні результати, методику оцінювання та основні рекомендації;

– *захист*. Підготуйтеся до чіткої доповіді (до 7 хвилин) та відповідей на запитання.

Пропоновані теми для виконання індивідуального завдання

Сфера	Пропонована тема для аналізу та оцінювання	Акцент при аналізі
Освіта	Оцінювання результативності реформи профільної середньої освіти (НУШ)	Вплив на якість знань та академічну автономію
Соціальний захист	Аналіз ефективності програми державних субсидій на оплату житлово-комунальних послуг	Критерії справедливості та фінансова ефективність
Екологія/ муніципальне управління	Оцінка впровадження політики сортування твердих побутових відходів у конкретному місті/громаді	Управління стейкхолдерами (населенням, бізнесом) та логістична ефективність
Цифровізація/ адміністративні послуги	Аналіз впливу цифровізації адміністративних послуг через застосунок «Дія» на доступність для громадян	Критерії доступності, безпеки та ефективності
Регіональний розвиток	Оцінювання ефективності державної політики підтримки ВПО у сфері працевлаштування	Результативність, співпраця з місцевими органами влади
Охорона здоров'я	Аналіз політики «Доступні ліки» (реімбурсація) за критерієм охоплення населення та фінансової стійкості	Економічна ефективність та соціальна рівність доступу
Транспортна інфраструктура	Оцінка політики управління громадським транспортом (наприклад, оптимізація маршрутів, оновлення парку) у великому місті	Задоволеність користувачів, вплив на екологію та економічна ефективність

ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА САМОКОНТРОЛЮ ОТРИМАНИХ ЗНАНЬ

КЕЙС 1. ПОЛІТИКА У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В МІСТІ

Проблемна ситуація

У місті Львові спостерігаються певні проблеми у сфері громадського транспорту, зокрема:

- перевантаженість транспорту у години пік;
- незадовільний рівень доступності для маломобільних груп населення;
- наявність застарілого рухомого транспорту;
- неодноразові скарги громадян на якість обслуговування та завищені тарифи за проїзд.

Додаткова інформація

Органи влади на місцях планують оновити транспортну політику, але мають обмежені фінансові ресурси та суперечливі інтереси різних груп.

Зацікавлені сторони:

- Львівська міська рада;
- комунальні транспортні підприємства міста;
- приватні перевізники, які надають послуги населенню;
- пасажери (мешканці міста Львова та гості, студенти, пенсіонери, особи з інвалідністю);
- громадські організації та ініціативні групи;
- екологічні організації

Мета публічної політики:

- підвищення якості перевезення та обслуговування в громадському транспорті;
- забезпечення соціальної справедливості у доступі до транспортних

послуг усім категоріям громадян;

- підвищення економічної ефективності транспортної системи міста;
- зменшення рівня забруднення повітря.

Завдання:

1. Запропонуйте варіанти політичних рішень, вказавши їх переваги та недоліки, зокрема:

- сформулюйте ключову проблему публічної політики;
- виокреміть основні інтереси кожної групи стейкхолдерів;
- запропонуйте найефективніший варіант публічної політики;
- вкажіть індикатори оцінювання результативності політики.

2. Які поради ви б надали міському голові міста Львова?

КЕЙС 2. НАДАННЯ СУБСИДІЙ НА ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНІ ПОСЛУГИ

Проблемна ситуація

Система житлово-комунальних субсидій була запроваджена для підтримки сімей із низькими доходами. Прагнучи врегулювати питання житлово-комунальних субсидій, в органах влади виникли наступні проблеми, зокрема:

- зросли витрати на субсидії з коштів місцевого бюджету;
- недостатня адресність даної допомоги;
- наявні помилки при нарахуванні субсидій;
- наявність зловживань при нарахуванні субсидій;
- труднощі при оформленні субсидій;
- низька мотивація до енергозбереження.

Додаткова інформація

Органи державної влади планують реформувати систему, щоб вона була відкритою, прозорою, справедливою та фінансово стійкою.

Зацікавлені сторони:

- малозабезпечені сім'ї та сім'ї з низькими доходами;
- соціально вразливі групи;
- органи соціального захисту;
- Міністерство соціальної політики, Міністерство фінансів, Міністерство енергетики;
- надавачі комунальних послуг;
- органи місцевого самоврядування;
- громадські організації.

Мета публічної політики:

- соціально захистити вразливі групи населення;
- підвищити адресність державної допомоги, зокрема її прозорість та справедливість;
- скоротити бюджетне навантаження;
- стимулювати споживачів до енергоефективної поведінки та заощадливого користування енеогоносіями.

Завдання:

1. Запропонуйте варіанти політичних рішень, вказавши їх переваги та недоліки, зокрема:
 - сформулюйте ключову проблему публічної політики;
 - виокреміть основні інтереси ключових стейкхолдерів;
 - запропонуйте найефективніший варіант публічної політики;
 - вкажіть індикатори оцінювання результативності політики.
2. Які поради/пропозиції ви б надали Міністерству соціальної політики?
3. Дайте відповідь на запитання:
 - що, на вашу думку, буде більш ефективнішим компенсація державою високих тарифів чи інвестування в енергоефективність?

- як ви розумієте сутність монетизації субсидій?
- яка роль/відповідальність місцевих громад в реалізації даної політики?

КЕЙС 3. ДЕРЖАВНА ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА (ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОГРАМ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ)

Проблемна ситуація

Після завершення військової служби ветерани стикаються з труднощами повернення до цивільного життя, зокрема:

- потреба в психологічній та соціальній підтримці;
- складнощі з працевлаштуванням;
- питання професійної перекваліфікації;
- низька поінформованість про доступні послуги.

Додаткова інформація

Попри наявність численних програм підтримки, їх результативність і доступність залишаються нерівномірними в різних регіонах нашої держави.

Зацікавлені сторони:

- ветерани та члени їхніх сімей;
- органи місцевого самоврядування;
- центри зайнятості;
- освітні установи;
- громадські та ветеранські організації;
- роботодавці;
- міжнародні донорські організації;
- Міністерство соціальної політики України;
- Міністерство охорони здоров'я України.

Мета публічної політики:

- реінтеграція ветеранів

- підвищення рівня зайнятості серед ветеранів;
- забезпечення доступу до комплексної підтримки ветеранів та членів їхніх сімей;
- зменшення соціальної ізоляції ветеранів;
- посилення ролі громад у роботі з ветеранами

Завдання:

1. Запропонуйте варіанти політичних рішень, вказавши їх переваги та недоліки, зокрема:
 - сформулюйте ключову проблему публічної політики;
 - виокреміть основні інтереси ключових стейкхолдерів;
 - запропонуйте оптимальну модель підтримки ветеранів;
 - вкажіть індикатори оцінювання результативності політики.
2. Які поради/пропозиції ви б надали органам державної влади та місцевого самоврядування?
3. Дайте відповідь на запитання:
 - як ви розумієте «успішність» реінтеграції?
 - яку роль повинен відігравати бізнес у реінтеграції ветеранів?
 - підтримка ветеранів має бути більше державною чи громадською?
 - яка участь/роль громади в реінтеграції ветеранів?

КЕЙС 4. ОСВІТНІ ПОСЛУГИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Проблемна ситуація.

Сьогодні система вищої освіти стикається з низкою викликів, зокрема:

- різна якість освітніх послуг у закладах вищої освіти;
- недостатня практична орієнтованість освітніх програм;
- обмежений доступ до освіти окремих соціальних груп;

- бажає бути кращою співпраця освітніх установ з роботодавцями;
- проблеми з міжнародною інтеграцією

Додаткова інформація.

Держава має забезпечити якість, доступність та конкурентоспроможність вищої освіти в умовах обмежених ресурсів.

Зацікавлені сторони:

- здобувачі вищої освіти;
- заклади вищої освіти;
- роботодавці;
- громадські освітні організації;
- міжнародні організації;
- Міністерство освіти і науки України.

Мета публічної політики:

- підвищення якості освітніх послуг;
- забезпечення доступності вищої освіти;
- підвищення конкурентоспроможності випускників;
- розвиток наукового потенціалу;
- повоєнне відновлення України.

Завдання:

1. Запропонуйте варіанти політичних рішень, вказавши їх переваги та недоліки, зокрема:

- сформулюйте ключову проблему публічної політики в системі вищої освіти;
- виокреміть основні інтереси ключових стейкхолдерів;
- запропонуйте оптимальну модель розвитку освітніх послуг;
- вкажіть індикатори оцінювання результативності політики.
- Які поради/пропозиції ви б надали МОН України?

2. Дайте відповідь на запитання:

– яку роль мають відігравати роботодавці у формуванні освітніх програм?

– чи повинна держава контролювати якість освітніх послуг?
Якщо так, то в якій мірі?

– чи потрібно у суспільстві стимулювати конкуренцію?

– як збалансувати доступність і вимоги до якості освітніх послуг?

КЕЙС 5. БЕЗБАР'ЄРНИЙ ПРОСТІР

Проблемна ситуація

Незважаючи на значну кількість нормативно-правового забезпечення та актуалізацію питань щодо доступності, у багатьох громадах українського суспільства зберігаються бар'єри, зокрема:

- недоступність ряду будівель органів влади, медичних та освітніх закладів;
- проблеми з громадським транспортом;
- нестача доступної інформації та цифрових сервісів;
- формальний характер виконання вимог доступності;
- обмежена участь осіб з інвалідністю у процесах прийняття управлінських рішень.

Додаткова інформація

Реалізація політики безбар'єрності в українському суспільстві залежить від фінансових і управлінських спроможностей територіальних громад та активної участі самих громадян.

Зацікавлені сторони:

- особи з інвалідністю;
- члени територіальної громади та суспільства в цілому;
- заклади освіти, охорони здоров'я, культури тощо;
- роботодавці-перевізники;

- громадські організації;
- міжнародні організації;
- будівельні організації;
- органи місцевого самоврядування.

Мета публічної політики:

- формування інклюзивного середовища;
- забезпечення рівного доступу до послуг осіб з інвалідністю;
- доступ до інфраструктури;
- соціальна інтеграція осіб з інвалідністю;
- активна участь громадян у житті громади;
- дотримання прав людини та міжнародних стандартів.

Завдання:

1. Запропонуйте варіанти політичних рішень, вказавши їх переваги та недоліки, зокрема:

- сформулюйте ключову проблему публічної політики щодо безбар'єрності в Україні;
- виокреміть основні інтереси ключових стейкхолдерів;
- запропонуйте оптимальну модель розвитку безбар'єрного простору;
- вкажіть індикатори оцінювання результативності політики.

2. Які поради/пропозиції ви б надали органам місцевого самоврядування та організаціям, які забезпечують безбар'єрний простір?

3. Дайте відповідь на запитання:

- хто відповідає за доступність у суспільстві?
- як вимірювати успішність політики безбар'єрності?
- як збалансувати доступність і фінансову спроможність громад?
- як підтримати територіальні громади щодо формування безбар'єрного простору.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алексєєва, 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](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-85-98).
6. Белова М. В., Белов 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 «Астроя», 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](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., Матвеева 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., Євмешкіна, 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 «ХП»*. 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](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., Сосіпатов 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](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](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](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](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-403-415).

51. Єжеєв М. Формування нових компетентностей публічних службовців у добу ІІІ 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](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](https://doi.org/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](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](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 ХарПІ 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 ХарПІ 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](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](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., Саханенко 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](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 ХарПІ 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, Яковлева 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, Яковлева 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 монографія; за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. С. 53-62. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-pidpryyemnyctva-i-prava/monopircompressed-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](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](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-ПАКТ-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. Мануїлова, 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. Макутова 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., Неізнана 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](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](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](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](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 ІІІ 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 ІІІ 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](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://repositc.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., Свічкарь 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., Семілетов 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., Семілетов 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 Україні 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. Саханенко 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](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](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. Зеніна-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](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. Залознава [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. Долишнього 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](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](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., Дашенко 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., Ігнат'єв 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. III: 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., Михайліна 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) in Sustainable Infrastructure: 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/departement-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](http://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](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](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10(41)-41-51)

282. Koval A., Platash L., Popovuh 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 (ISCSAI 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). C. 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 Development 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 intelligence 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](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/publicлно-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"* (ISC-SAI 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-b5ffa6f9305ee78d.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](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. *Perspectives on 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#Text>.

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-konceptiyi-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>.

Навчально-методичне видання

ПОСТУПНА Олена Вікторівна
КОВАЛЬ Ганна Володимирівна

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНИХ ПОЛІТИК

Практикум

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>.