



Н.М. ГЛЕВАЦЬКА

А.А. ОРЛОВА

# ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ

---

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

Н.М. Глевацька, А.А. Орлова

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА  
ТА ВРЯДУВАННЯ**  
**Навчальний посібник**

Кропивницький

2025

УДК 35.07(477)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського  
національного технічного університету  
(Протокол 8 від 28.04.2025 року.)

*Рецензенти:*

*Капленко Галина Вікторівна* - доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та публічного управління, Львівський національний університет імені Івана Франка

*Люлька Володимир Анатолійович* - заступник начальника Центрального міжрегіонального управління Національного агентства України з питань державної служби, начальник відділу у м. Києві, Київській, Черкаській, Полтавській та Кіровоградській областях

*Кахович Олена Олександрівна* - кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та права Навчально-наукового інституту «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій (ННІ ПДАБА УДУНТ)

Глевацька Н. М. Державна політика та врядування : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, А. О. Орлова. – (електронне видання) – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2025. – 78 с.

У навчальному посібнику розкрито питання та ключові теми, що затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України та Національного агентства України з питань державної служби № 1105/165-21-157 від 18 жовтня 2021 року як структуру Програми єдиного державного кваліфікаційного іспиту зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. З метою систематизації знань в сфері державної політики та врядування й полегшення підготовки до складання Єдиного державного кваліфікаційного іспиту було розроблено даний навчальний посібник. Його структура узгоджується з програмою іспиту та спрямована на досягнення відповідної освітньої мети. Посібник розкриває три ключові теми з державної політики та врядування: «Вироблення політики. Врядування», «Аналіз політики» та «Сфери та напрями політики».

ISBN 978-617-7942-33-6

# ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ВИРОБЛЕННЯ ПОЛІТИКИ. ВРЯДУВАННЯ .....	9
1.1. Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика.....	9
1.2. Цикл вироблення політики – етапи формування і реалізації державної політики.....	12
1.3. Повноваження органів влади у формуванні і реалізації політики та участь громадськості.....	17
1.4. Зміст державної політики .....	19
1.5. Політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки.....	19
1.6. Рішення щодо політики .....	21
1.7. Лідерство і цінності у формуванні політики .....	23
1.8. Результативність, ефективність і економічність політики .....	27
1.9. Прозорість і відкритість (публічність) процесу політики.....	28
1.10. Взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у формуванні й реалізації політики .....	30
1.11. Ресурси, механізми й інструменти політики .....	31
<i>Питання для самоконтролю з теми: .....</i>	<i>33</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми: .....</i>	<i>34</i>
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ.....	40
2.1. Унормування процедур аналізу політики в Україні і світі .....	40
2.2. Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний аналіз.....	41
2.3. Цифровізація аналізу політики і роль великих даних .....	42
2.4. Цілі і завдання політики .....	44
2.5. Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики.....	45
2.6. Аналіз середовища політики і стейкхолдерів.....	46
2.7. Підстави для державного втручання. Обмеження політики.....	47
2.8. Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності реалізації політики .....	48
2.9. Формулювання та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики.....	51
2.10. Аналітичні процедури на етапах моніторингу та оцінювання політики....	52
2.11. Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики .....	54
<i>Питання для самоконтролю з теми: .....</i>	<i>55</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми: .....</i>	<i>56</i>

---

СФЕРИ ТА НАПРЯМИ ПОЛІТИКИ .....	60
3.1. Типологія політики: види, сфери, напрями .....	60
3.2. Багаторівневність політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія .....	61
3.3. Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування. Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя .....	62
3.4. Цифрове врядування і політика .....	64
3.5. Сфери та засади внутрішньої та зовнішньої політики та їх характеристика	65
3.6. Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці.....	69
3.7. Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці. Міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці .....	71
3.8. Національна безпека і безпекова політика. Стратегія національної безпеки України .....	74
<i>Питання для самоконтролю з теми: .....</i>	<i>75</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми: .....</i>	<i>76</i>

## ВСТУП

Наказом Міністерства освіти і науки України та Національного агентства України з питань державної служби № 1105/165-21-157 від 18 жовтня 2021 року затверджено Програму єдиного державного кваліфікаційного іспиту зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. З метою систематизації знань в сфері державної політики та врядування й полегшення підготовки до складання Єдиного державного кваліфікаційного іспиту було розроблено даний навчальний посібник. Його структура узгоджується з програмою іспиту та спрямована на досягнення відповідної освітньої мети. Посібник розкриває три ключові теми з державної політики та врядування: «Вироблення політики. Врядування», «Аналіз політики» та «Сфери та напрями політики».

У межах теми 1 «Вироблення політики. Врядування» розкриваються: державна політика і демократичне врядування; цикл вироблення політики; повноваження органів влади та участь громадськості у формуванні політики; зміст і процес політики; політичні рішення; лідерство і цінності; оцінювання результативності, ефективності та економічності політики; прозорість і публічність; взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства; ресурси, механізми та інструменти реалізації політики. Над підрозділом працювала к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності ЦНТУ Н.М. Глевацька.

Тема 2 «Аналіз політики», підготовлено к.е.н., доцентом кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності ЦНТУ А.А. Орловою, включає наступні питання: унормування процедур аналізу політики; процедури та види аналізу політики; цифровізація аналізу політики і роль великих даних; цілі і завдання політики; ідентифікація проблеми для аналізу політики; аналіз середовища політики і стейкхолдерів; підстави для державного втручання; бюджетування і ресурсне забезпечення політики; порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики; аналітичні процедури на етапах моніторингу і оцінювання політики.

Тема 3 «Сфери та напрями політики» передбачає розкриття таких питань: типологія політики; рівні політики та їх взаємодія; сервісна держава і місцеве самоврядування; парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя; засади внутрішньої і зовнішньої політики; політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці; національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці; міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці; національна безпека і безпекова політика. Тему 3 підготовлено к.е.н., доцентом кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Орловою А.А.

Для глибшого засвоєння матеріалу та перевірки й упорядкування знань здобувачів у навчальному посібнику до кожної теми подано запитання для самоперевірки. Кожен розділ доповнено списком рекомендованих джерел для детальнішого та змістовного вивчення відповідної теми. Автори прагнули зробити посібник ефективним інструментом підтримки в процесі самопідготовки до ЄДКІ.

# Вироблення політики. Врядкування

- ✓ **Державна політика і демократичне врядування.  
Доказова політика**
- ✓ **Цикл вироблення політики – етапи формування і реалізації державної політики**
- ✓ **Повноваження органів влади у формуванні і реалізації політики та участь громадськості**
- ✓ **Зміст державної політики**
- ✓ **Політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки**
- ✓ **Рішення щодо політики**
- ✓ **Лідерство і цінності у формуванні політики**
- ✓ **Результативність, ефективність і економічність політики**
- ✓ **Прозорість і відкритість (публічність) процесу політики**
- ✓ **Взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у формуванні й реалізації політики**
- ✓ **Ресурси, механізми й інструменти політики**

**Мета теми:** сформувати у здобувачів знання про сутність державної політики та демократичного врядування, розкрити етапи циклу вироблення політики, охарактеризувати механізми взаємодії органів влади, бізнесу і громадськості у процесі формування та реалізації політичних рішень, а також розвинути вміння аналізувати політику як процес з урахуванням цінностей, ресурсів, ефективності, прозорості та публічності.

**Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:**

- розуміння сутності та логіки вироблення державної політики в умовах демократичного врядування;
- вміння визначати та аналізувати ключові етапи політичного процесу, оцінювати ефективність і результативність політики;
- здатність до критичного мислення щодо взаємодії влади, громадськості та бізнесу у виробленні політичних рішень;
- вміння застосовувати інструменти прозорості, публічності та лідерства у сфері публічного управління.

**Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:**

- аналізувати взаємозв'язок між демократичними інститутами та процесами вироблення політики;
- визначати основні етапи формування, ухвалення та реалізації політики;
- аналізувати роль різних органів влади та зацікавлених сторін у політичному процесі;
- використовувати емпіричні дані, аналітичні моделі та наукові підходи для оцінки політичних рішень;
- визначати ключові критерії ефективності, результативності та економічності політики;
- аналізувати затрати, результати, впливи та довгострокові наслідки політичних рішень;
- пропонувати механізми моніторингу та оцінки ефективності державних програм;
- ідентифікувати ключові ресурси, механізми та інструменти державної політики;
- оцінювати роль політичного лідерства та етичних цінностей у процесі прийняття рішень;
- визначати механізми громадської участі у формуванні політики;
- оцінювати рівень прозорості державного управління та пропонувати шляхи його покращення;
- аналізувати форми співпраці між державою, бізнесом та громадським сектором;
- визначати інструменти партнерства у реалізації державної політики.

**Ключові слова:** державна політика, демократичне врядування, цикл вироблення політики, доказова політика, формування та реалізація політики, політичні рішення, повноваження органів влади, громадська участь, ефективність політики, результативність державних рішень, прозорість та відкритість, політичне лідерство, взаємодія влади, бізнесу та громадянського суспільства, інструменти політики, ресурси державного управління, моніторинг та оцінка політики, затрати, результати, впливи, адміністративні механізми, соціально-економічні наслідки політики

## ВИРОБЛЕННЯ ПОЛІТИКИ. ВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика

*Державна політика* є ключовим елементом діяльності органів публічної влади, спрямованим на забезпечення вирішення суспільно значущих проблем, задоволення потреб громадян та досягнення стратегічних цілей розвитку. У сучасному державному управлінні політика розглядається у двох аспектах: *policy* (курс дій, програми, нормативні акти) та *politics* (процес ухвалення рішень, боротьба за владу). Взаємозв'язок між ними проявляється у тому, що політичні інтереси впливають на формування державної політики, а ефективна *policy* може змінювати політичний ландшафт.

Значення державної політики полягає в тому, що вона визначає напрями суспільного розвитку, формує засади функціонування економічної, соціальної та політичної сфер, а також сприяє створенню умов для реалізації прав і свобод громадян. Ефективна державна політика сприяє стабільності, безпеці та сталому розвитку суспільства.

*Демократичне врядування* є основою ефективного функціонування держави, яка прагне забезпечити права, свободи та потреби своїх громадян. Воно базується на принципах прозорості, підзвітності, участі громадян, верховенства права та забезпеченні соціальної справедливості. Сучасні концепції демократичного врядування, такі як належне врядування (*Good Governance*) та відповідальне врядування (*Responsive Governance*), є ключовими, вони визначають стандарти ефективного управління у демократичних суспільствах.

*Належне врядування (Good Governance)* – концепція, що базується на принципах прозорості, підзвітності, верховенства права, ефективності та громадської участі. Вона розроблена міжнародними організаціями, такими як Світовий банк та ООН, і використовується для оцінки якості державного управління. *Good Governance* орієнтоване на довгострокову стабільність та інституційну спроможність і вважається основним інструментом для побудови стійких інститутів, які здатні протистояти кризам і забезпечувати сталий розвиток.

*Відповідальне врядування (Responsive Governance)* – більш адаптивна концепція, яка наголошує на швидкому реагуванні влади на виклики та потреби суспільства. Вона підкреслює важливість інтерактивного діалогу з громадянами, врахування їхніх потреб і залучення до формування політик у режимі реального часу, оперативного ухвалення рішень та здатності уряду

змінювати політику відповідно до актуальних обставин. Є більш гнучким підходом, що зосереджується на швидкому ухваленні рішень та оперативному реагуванні на змінні соціально-економічні умови.

Good Governance зосереджене на розбудові сильних інституцій та дотриманні принципів верховенства права, тоді як Responsive Governance робить акцент на адаптивності та залученні громадян до процесу ухвалення рішень (див.табл.1).

Таблиця 1 - Ключові принципи концепцій Good Governance та Responsive Governance та їх особливості

Принципи	Good Governance	Responsive Governance
1	2	3
Прозорість (Transparency)	Доступ громадян до інформації про діяльність органів влади.	Забезпечення відкритого доступу до рішень у реальному часі.
Підзвітність (Accountability)	Влада відповідає за свої дії перед громадянами та інституціями.	Швидка відповідь на запити громадян із поясненням ухвалених рішень.
Верховенство права (Rule of Law)	Усі дії влади базуються на законах, що забезпечують рівність перед законом.	Застосування закону для швидкого врегулювання суспільних потреб.
Участь громадян (Participation)	Залучення громадськості до формування політики через обговорення та консультації.	Постійний діалог із громадськістю для врахування актуальних потреб.
Ефективність і результативність (Effectiveness and Efficiency)	Досягнення максимальних результатів із мінімальними витратами ресурсів.	Реалізація оперативних рішень із оцінкою їхньої результативності.
Справедливість і рівність (Equity and Inclusiveness)	Забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп.	Врахування потреб різних груп населення під час ухвалення рішень.
Гнучкість (Flexibility)	Невластиво.	Здатність адаптувати управлінські процеси до змін і нових викликів.
Орієнтація на результат (Outcome Orientation)	Невластиво.	Зосередженість на досягненні конкретних і вимірюваних результатів.
Діалог із громадськістю (Public Engagement)	Невластиво.	Постійний зворотний зв'язок із громадянами для врахування їхніх думок.
Інноваційність (Innovation)	Невластиво.	Використання сучасних технологій та нових підходів для вирішення проблем.
Адаптація до потреб суспільства (Needs-Based Adjustment)	Невластиво.	Здатність враховувати та задовольняти актуальні запити громадян і суспільства.
Консенсусна орієнтація (Consensus-Oriented)	Досягнення узгодження між різними інтересами для формування спільного рішення.	Невластиво.

Джерело: складено автором з використанням [7]

Таким чином, обидві концепції є взаємодоповнюючими підходами до демократичного врядування, спрямованими на підвищення ефективності державного управління, зниження рівня корупції та забезпечення сталого розвитку.

Отже, демократичне врядування базується на принципах, які забезпечують ефективність, легітимність і справедливість управління. Серед основних принципів виділяють прозорість, підзвітність та участь громадян, які є ключовими для формування довіри до органів влади та залучення суспільства до процесу прийняття рішень.

*Доказова політика (Evidence-Based Policy)* — це підхід до формування державних рішень, що базується на аналізі достовірних даних, результатах наукових досліджень та консультаціях із зацікавленими сторонами. *Термін вперше запропонований Девідом Едді (David Eddy) у 1990-х роках у контексті медицини, але згодом був адаптований до сфери державного управління [7].*

Вона передбачає, що політичні рішення повинні прийматися не лише на основі політичних пріоритетів або суб'єктивних міркувань, а на основі фактичних доказів та аналізу ефективності попередніх політик. Цей підхід має на меті:

- підвищення ефективності державного управління шляхом прийняття рішень на основі об'єктивних даних;
- забезпечення більшої підзвітності та прозорості у процесі формування політики;
- врахування громадської думки через відкриті консультації з експертами та суспільством.

*Методологія доказової політики* базується на трьох ключових принципах: аналізі даних, наукових дослідженнях та консультаціях.

Доказова політика (Evidence-Based Policy) є ключовим інструментом для ефективного державного управління, оскільки вона ґрунтується на фактичних даних, аналізі попереднього досвіду та консультаціях із зацікавленими сторонами. Проте, попри численні переваги, вона також має певні недоліки та виклики, які необхідно враховувати під час її впровадження.

*Основні переваги доказової політики:*

- об'єктивність – ухвалення рішень на основі перевірених даних, а не політичних чи ідеологічних міркувань;
- прогнозованість – можливість оцінювати потенційні наслідки політичних рішень за допомогою емпіричних досліджень;
- ефективність – раціональне використання державних ресурсів та підвищення якості управлінських рішень;
- легітимність – підвищення довіри громадян до влади через прозорість і залучення громадськості до процесу формування політики;
- гнучкість – здатність адаптувати державні рішення до змінних обставин завдяки постійному аналізу актуальних даних.

*Недоліки та виклики доказової політики:*

- обмежений доступ до якісних даних – не всі країни мають розвинену систему збору та аналізу статистичних даних;
- тривалість процесу ухвалення рішень – проведення досліджень і аналізу вимагає часу, що може бути критичним у кризових ситуаціях;
- висока залежність від ресурсів – впровадження доказової політики потребує значного фінансування та залучення кваліфікованих аналітиків;
- можливість маніпуляцій – політичні сили можуть вибірково використовувати дані для обґрунтування власних рішень;
- складність інтеграції в політичний процес – політичні рішення часто ухвалюються під впливом суспільного тиску, а не лише на основі аналітичних даних.

Застосування доказової політики дозволяє підвищити ефективність державного управління, але вимагає створення розвиненої системи збору та аналізу даних, а також механізмів, що запобігають можливим маніпуляціям і затримкам у прийнятті рішень.

## **1.2. Цикл вироблення політики – етапи формування і реалізації державної політики**

Державна політика є ключовим інструментом управління суспільством, що включає процеси розробки, ухвалення та реалізації рішень, спрямованих на вирішення суспільних проблем. У сучасному державному управлінні вироблення політики є складним та багатоетапним процесом, який передбачає взаємодію різних інституцій, аналітичних центрів, громадськості та міжнародних партнерів.

Процес ухвалення рішень у державній політиці включає такі етапи:

- ідентифікація проблеми – визначення соціально значущого питання, яке потребує державного втручання;
- формулювання варіантів рішень – аналіз можливих підходів до вирішення проблеми;
- оцінювання альтернатив – порівняльний аналіз варіантів з урахуванням ефективності, ресурсозатратності та можливих наслідків;
- прийняття рішення – ухвалення нормативно-правового або управлінського рішення;
- реалізація політики – впровадження ухвалених заходів через державні інституції;
- моніторинг і оцінка – аналіз ефективності реалізованої політики та можливе коригування.

Формування державної політики відбувається у складному середовищі, яке включає внутрішні та зовнішні фактори:

- політичне середовище – вплив політичних партій, урядових органів, громадських організацій та лобістських груп на формування політичного курсу;
- економічне середовище – фінансові можливості держави, рівень економічного розвитку та макроекономічні тенденції, що визначають масштаби політичних ініціатив;
- соціальне середовище – суспільні настрої, демографічні фактори, рівень громадянської активності та очікування населення щодо державної політики;
- міжнародне середовище – глобальні тенденції, діяльність міжнародних організацій (ООН, Світовий банк, ЄС), вплив міжнародних угод та зобов'язань на національну політику.

Розуміння цих факторів дозволяє урядам ефективно адаптувати свої політики, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні виклики.

*Основні етапи циклу вироблення політики.*

1. Визначення проблеми як початковий етап політики. Вироблення державної політики починається з ідентифікації суспільно значущої проблеми, що потребує державного втручання. Важливо, щоб проблема була чітко сформульована, мала реальну значущість для суспільства та могла бути вирішена через відповідні управлінські заходи. Визначення проблеми передбачає аналіз її масштабів, основних причин та можливих наслідків для держави та громадян.

2. Аналіз проблеми та формулювання варіантів розв'язання. Після ідентифікації проблеми здійснюється її детальний аналіз, що включає:

- визначення ключових чинників, які впливають на проблему;
- дослідження попереднього досвіду вирішення подібних проблем у різних країнах;
- формування можливих варіантів вирішення з урахуванням соціальних, економічних і політичних реалій.

3. Оцінка альтернатив та вибір оптимального рішення. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз можливих варіантів вирішення проблеми. Критерії оцінювання альтернатив можуть включати:

- ефективність (чи здатне рішення вирішити проблему?);
- вартість (чи доступне воно з точки зору ресурсів?);
- політична підтримка (чи можлива його реалізація в поточних умовах?);
- - соціальні наслідки (який вплив матиме рішення на населення?).

На основі аналізу вибирається оптимальний варіант для подальшої імплементації.

#### 4. Прийняття рішення щодо політики

Прийняття рішення передбачає ухвалення відповідного нормативного акта або управлінського рішення, що визначає курс державної політики. Це може бути закон, урядова постанова, стратегія розвитку або конкретна програма дій. Важливим аспектом цього етапу є залучення державних органів, відповідальних за імплементацію політики.

5. Проведення консультацій із зацікавленими сторонами. На цьому етапі держава проводить консультації з представниками громадянського суспільства, бізнесу, експертами, міжнародними організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Метою є отримання зворотного зв'язку, підвищення легітимності ухваленого рішення та врахування можливих ризиків і побажань суспільства.

6. Розробка плану дій. Для ефективного впровадження політики необхідно розробити детальний план дій, що включає:

- чіткі завдання та етапи реалізації політики;
- визначення відповідальних органів та інституцій;
- встановлення часових рамок та контрольних точок виконання;
- розподіл ресурсів для реалізації запланованих заходів.

7. Реалізація політики та її моніторинг. Етап реалізації політики передбачає безпосереднє впровадження ухвалених заходів через відповідні державні органи. Паралельно проводиться моніторинг виконання політики, що дозволяє оцінити її проміжні результати та ефективність.

Моніторинг включає:

- аналіз відповідності результатів поставленим цілям;
- виявлення труднощів у реалізації та розробка рекомендацій для їх усунення;
- оцінка рівня громадської підтримки та задоволеності політикою.

8. Оцінювання політики та внесення коригувань. Фінальним етапом є аналіз отриманих результатів, визначення успішності реалізації політики та внесення необхідних коригувань. Оцінювання може здійснюватися через:

- аналіз статистичних показників та соціологічних досліджень;
- оцінку ефективності витрат та впливу політики на суспільство;
- підготовку рекомендацій для вдосконалення майбутніх політичних рішень.

*Цикл вироблення політики* є динамічним процесом, що передбачає постійне вдосконалення та адаптацію державних рішень відповідно до змін у внутрішньому та міжнародному середовищі.

*Циклічність державної політики означає, що процес її формування, реалізації та оцінювання не є лінійним, а повторюється у вигляді циклу. Політичні рішення рідко бувають остаточними, оскільки суспільні обставини, економічні умови та міжнародне середовище постійно змінюються. Після реалізації політики її результати аналізуються, коригуються та можуть ініціювати новий етап розробки політики. Таким чином, кожен цикл політики складається з етапів визначення проблеми, розробки рішень, їх реалізації, моніторингу та оцінки, що у свою чергу веде до нового циклу формування політики.*

*Оцінювання ефективності політики є критично важливим для її подальшого розвитку. У ході оцінювання аналізуються такі аспекти:*

- чи досягнуто поставлених цілей?
- які ресурси були витрачені та наскільки ефективно?
- які були непередбачені наслідки політики?
- які коригування необхідні для покращення її ефективності?

На основі цього аналізу формується рішення про внесення змін до поточної політики або розробку нових ініціатив. Оцінювання може здійснюватися як на проміжних етапах реалізації політики, так і після завершення її основних заходів.

Державна політика є складним процесом, в якому вирішення однієї проблеми часто породжує нові виклики. Наприклад, реформа системи оподаткування може сприяти економічному зростанню, але водночас вплинути на бюджетне фінансування соціальних програм. Подібні взаємозалежності вимагають гнучкого підходу до формування політики та інтеграції механізмів прогнозування можливих наслідків ухвалених рішень.

Таким чином, циклічність державної політики є основою для її постійного вдосконалення та адаптації до змінних обставин. Вона дозволяє створювати ефективніші політичні рішення, орієнтовані на довгострокові потреби суспільства.

*Традиційна модель циклу політики передбачає лінійний процес прийняття рішень, що складається з послідовних етапів: ідентифікація проблеми, формулювання політики, прийняття рішення, реалізація та оцінка (див. рис.1). Ця модель широко використовується в державному управлінні для аналізу та прогнозування ефективності ухвалених рішень.*

Основні етапи традиційної моделі:

- визначення суспільної проблеми;
- розробка варіантів вирішення;
- прийняття політичного рішення на урядовому рівні;
- реалізація політики через відповідні державні інституції;

- моніторинг та оцінка ефективності реалізованої політики.

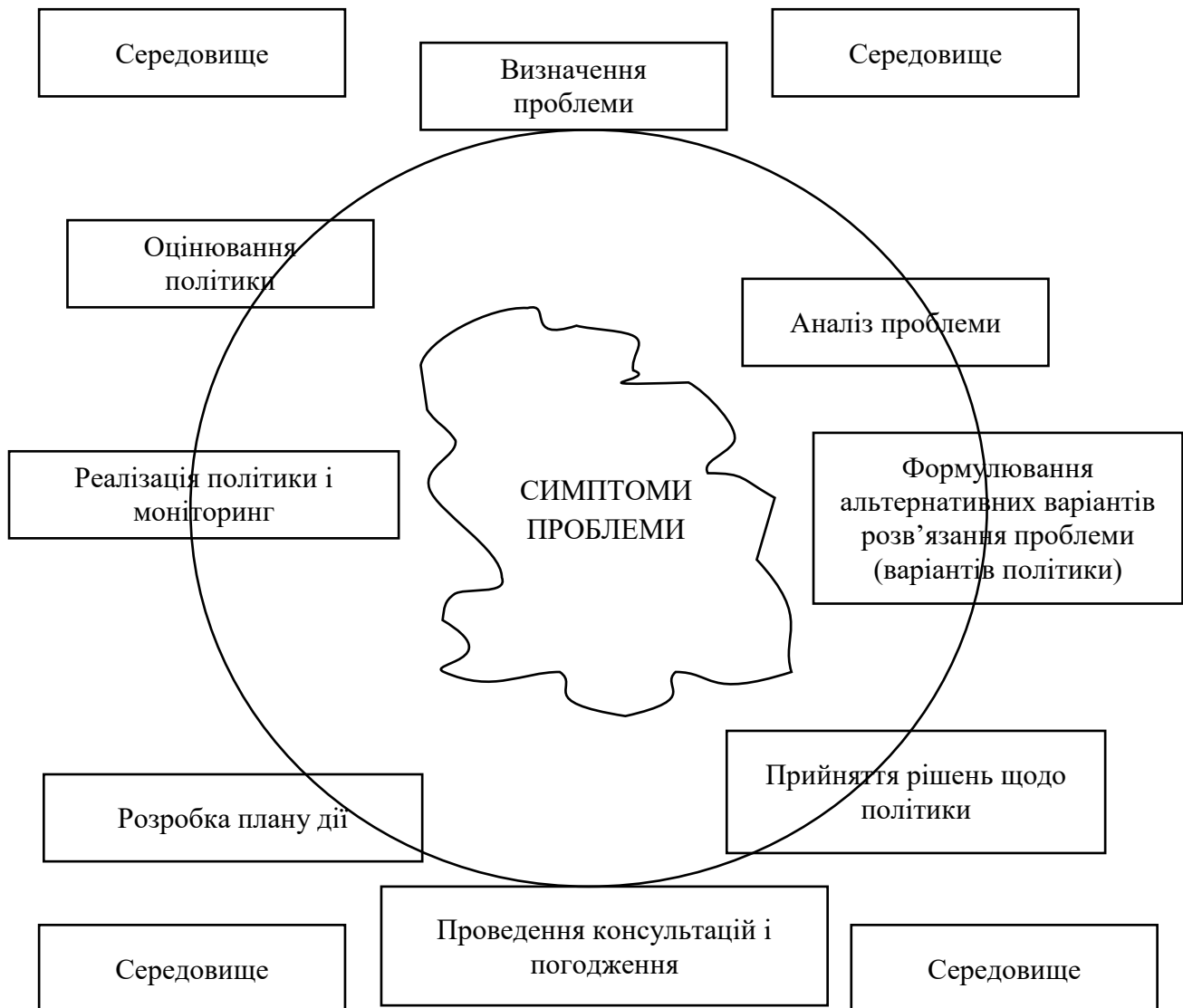


Рисунок 1 – Цикл державної політики

Джерело: складено автором з використанням [7]

Модель, розроблена Е. Янгом та Л. Куїнн, передбачає циклічний характер процесу вироблення політики, де особливу увагу приділено адаптивності та гнучкості управлінських рішень (див.рис.2). На відміну від традиційного підходу, ця модель визнає можливість повернення до попередніх етапів у разі виявлення нових факторів або необхідності перегляду політичних рішень.

Ключові особливості моделі Янга та Куїнн:

- гнучкість процесу ухвалення рішень;
- можливість зворотного зв'язку та перегляду політичного курсу;

- адаптивність до змінних умов середовища;
- інтеграція інтересів різних суспільних груп у процесі вироблення політики.

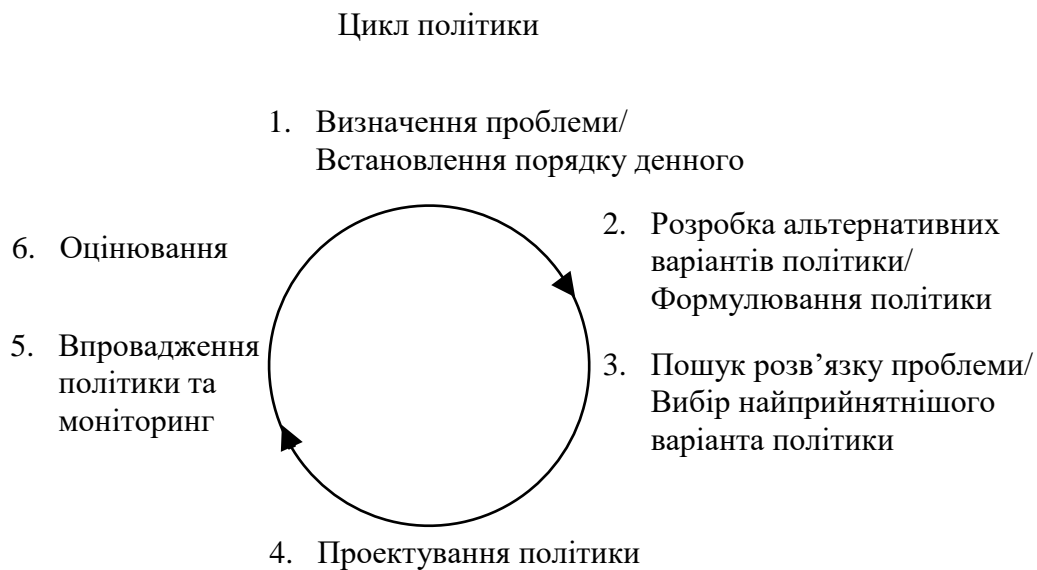


Рисунок 2 - Цикл політики (за Янгом і Куїнн)

Джерело: складено автором з використанням [7]

Таким чином, традиційна модель більше підходить для політик, які мають чітко визначені завдання та обмежені часові рамки, тоді як модель Янга та Куїнн є більш ефективною у ситуаціях, що вимагають постійного перегляду та адаптації політичних рішень до змінних умов середовища.

### 1.3. Повноваження органів влади у формуванні і реалізації політики та участь громадськості

Формування і реалізація державної політики в Україні є складним процесом, що здійснюється на основі взаємодії різних суб'єктів, зокрема органів державної влади, інститутів громадянського суспільства, політичних партій, експертного середовища та окремих громадян.

*Суб'єкти політики* — це інституціоналізовані учасники політичного процесу, які впливають на прийняття рішень та їх реалізацію. До них належать органи державної влади (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади), органи місцевого самоврядування, політичні партії, громадські організації, профспілки, об'єднання громадян, засоби масової інформації, а також активні громадяни.

*Суб'єкти вироблення державної політики* — це ті учасники, які беруть

безпосередню участь у процесі формулювання цілей, завдань і змісту політики. До них, насамперед, належать:

- Президент України, який визначає основні напрями внутрішньої і зовнішньої політики держави, видає укази, ініціює законопроекти;
- Верховна Рада України, яка ухвалює закони, затверджує програми діяльності уряду, контролює виконання політики через парламентські механізми;
- Кабінет Міністрів України, який забезпечує реалізацію внутрішньої та зовнішньої політики, розробляє проекти законів, державні програми, затверджує підзаконні акти;
- Міністерства, що формують державну політику в окремих сферах і несуть відповідальність за її реалізацію;
- Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які реалізують державну політику на регіональному рівні та беруть участь у формуванні локальних політик.

*Основні напрями діяльності суб'єктів політики охоплюють:*

- формування стратегічних цілей державного розвитку;
- розроблення проектів законів, програм, державних рішень;
- організацію суспільної діяльності для досягнення поставлених цілей;
- узгодження державних і суспільних інтересів;
- контроль за дотриманням норм і правил поведінки в суспільстві;
- забезпечення безпеки, стабільності та соціального порядку.

*Інститути громадянського суспільства є активними учасниками процесу формування політики, сприяючи демократизації, прозорості й відкритості влади. Їх участь реалізується через:*

- участь у розробленні проектів нормативно-правових актів;
- делегування певних повноважень від органів влади (повністю або частково);
- здійснення громадського контролю за діяльністю державних інституцій;
- участь у правоохоронній діяльності через громадські формування.

*Правовим механізмом забезпечення участі громадськості є Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 року, яка визначає порядок проведення консультацій з громадськістю для врахування громадської думки при ухваленні державних рішень [20]. Такі консультації проводяться з питань суспільно-економічного розвитку, захисту прав і свобод, реалізації публічної політики, організуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, а їх результати враховуються при ухваленні остаточних рішень.*

Таким чином, державна політика в Україні формується як результат

взаємодії державних органів і громадянського суспільства, що дозволяє забезпечити її демократичний, легітимний та ефективний характер. Участь громадськості в цьому процесі сприяє підвищенню прозорості управління, якості рішень та їх відповідності потребам населення.

#### **1.4. Зміст державної політики**

*Зміст державної політики* базується на ключових елементах, які визначають її структуру та ефективність: проблема, цілі та інструменти розв'язання проблеми.

*Проблема* – суспільна ситуація або виклик, що потребує державного регулювання (наприклад, економічна нестабільність, екологічні проблеми, соціальна нерівність).

*Цілі* – стратегічні орієнтири, яких прагне досягти уряд при реалізації політики (зниження рівня бідності, забезпечення доступу до освіти, покращення якості медичних послуг).

*Інструменти розв'язання проблеми* – механізми та засоби впровадження політики, що можуть включати законодавчі акти, державні програми, бюджетне фінансування, податкові стимули тощо.

Ефективне поєднання цих елементів дозволяє забезпечити стабільний розвиток держави та вирішення нагальних суспільних проблем.

#### **1.5. Політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки**

У системі публічного управління державна політика розглядається як динамічний, поетапний процес, що охоплює не лише розроблення рішень, але й практичну реалізацію, оцінювання ефективності та врахування наслідків. Такий підхід дозволяє не лише раціонально використовувати ресурси, а й досягати суспільно значущих результатів у межах задекларованих цілей політики.

*Політика як процес* розглядається як систематична й послідовна діяльність органів влади, що охоплює всі етапи розробки, ухвалення, реалізації та оцінювання державних рішень з урахуванням витрат ресурсів, досягнення конкретних результатів, а також аналізу впливів і довгострокових наслідків для суспільства. Процесний підхід передбачає, що державна політика не є окремим рішенням чи заходом, а радше циклічною діяльністю, що починається з визначення проблеми, продовжується формулюванням цілей та завдань, супроводжується використанням ресурсів (затратами), призводить до отримання певних результатів, а також спричиняє різноманітні впливи на

суспільні процеси, що, в свою чергу, породжує певні наслідки - як заплановані, так і незаплановані.

*Процесний підхід* дозволяє чітко і систематично аналізувати зв'язок між затратами (ресурсами, фінансами, часом, людським капіталом), досягнутими результатами (безпосередніми й кінцевими ефектами), а також глибоко досліджувати вплив державної політики на соціальні, економічні, політичні та екологічні сфери життя суспільства, оцінюючи її наслідки для різних груп стейкхолдерів. Такий підхід створює передумови для забезпечення високої ефективності, прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади.

На першому етапі політичного процесу здійснюється *оцінка затрат*, тобто ресурсів, необхідних для реалізації політики. Затрати у процесі політики охоплюють широкий спектр ресурсів, які використовуються органами влади для формулювання, прийняття, реалізації й оцінювання державних рішень.

*Основні види затрат* у процесі державної політики можна класифікувати таким чином:

- ресурсні затрати включають матеріальні та технічні засоби, що забезпечують функціонування органів влади й реалізацію конкретних заходів. Це можуть бути приміщення, обладнання, комунікації, програмне забезпечення, транспортні засоби та інша матеріально-технічна база;

- фінансові затрати охоплюють витрати бюджетних коштів, залучення додаткових фінансових ресурсів через кредитування, гранти, субсидії або інвестиції, які використовуються для фінансування державних програм, проєктів, заходів, що реалізуються в рамках політики;

- часові затрати означають кількість часу, необхідного для розробки, затвердження, реалізації й оцінювання політичних рішень і заходів. Часові затрати визначають швидкість реагування державних органів на виклики і суспільні потреби, що суттєво впливає на результативність і актуальність політики;

- затрати людського капіталу охоплюють витрати, пов'язані з залученням фахівців, експертів, державних службовців і управлінців, їх навчанням, підготовкою, професійним розвитком і підтримкою необхідного рівня кваліфікації для ефективного виконання функцій у процесі політики.

Від якості планування ресурсного забезпечення залежить ефективність усього політичного циклу. Тобто, оптимізація затрат, їх планування, контроль та регулярне оцінювання є необхідними умовами успішності державної політики та її відповідності очікуванням суспільства.

Наступним компонентом є *реалізація політики*, що передбачає здійснення управлінських дій відповідно до ухвалених цілей та завдань. *Продукти політики* — це безпосередні результати застосування управлінських

інструментів, що мають матеріальне або нормативне втілення (наприклад, інфраструктурні об'єкти, затверджені документи, надані послуги). Вони є проміжною ланкою між затратами і кінцевими результатами політики.

Важливою складовою процесу політики є *аналіз впливів*, які виникають внаслідок реалізації заходів політики. Впливи можуть бути:

- прямими (очікуваними, безпосередніми);
- непрямыми (опосередкованими, довготривалими);
- економічними, соціальними, екологічними або політичними;
- бажаними або небажаними.

Оцінювання впливів передбачає аналіз того, які вигоди та витрати генерує політика, а також як ці ефекти розподіляються між різними соціальними групами. Це необхідно для забезпечення справедливості та досягнення стратегічної мети політики.

З урахуванням впливів формується наступний етап — *наслідки політики*. Вони класифікуються:

- за часом виникнення: коротко-, середньо- та довгострокові;
- за характером: передбачені та непередбачені, позитивні та негативні.

*Кінцеві результати політики* — це сукупність ефектів, які свідчать про досягнення або недосягнення визначених цілей. Їх слід чітко відрізнити від продуктів політики, які пов'язані із завданнями, а не із стратегічними цілями.

Формулювання цілей державної політики базується на *суспільних цінностях*, визначених у програмних документах, стратегіях розвитку, посланнях Президента України, програмах діяльності уряду тощо. Цінності трансформуються в *цілі*, які конкретизуються через альтернативні стратегії, завдання та заходи.

*Послідовність елементів політики як процесу:*

Суспільні цінності → Цілі політики → Альтернативні стратегії → Завдання і заходи → Затрати → Продукти → Впливи → Наслідки → Кінцеві результати

Таким чином, аналіз політики вимагає системного підходу, що враховує не лише формальні дії органів влади, а й реальні ефекти, які ці дії справляють на суспільство. Для здобувачів вищої освіти з публічного управління важливо вміти ідентифікувати всі ключові елементи політичного процесу, оцінювати ефективність реалізованих заходів та прогнозувати можливі наслідки з урахуванням інтересів держави та громадян.

## **1.6. Рішення щодо політики**

Рішення у сфері державної політики — це офіційні, публічно-владні акти,

спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем, реалізацію стратегічних цілей держави та задоволення потреб громадян. Вони є результатом свідомого вибору серед альтернатив, заснованого на аналітичному обґрунтуванні, оцінці ресурсних можливостей і політичних пріоритетів.

*Політичне рішення* — це вольовий акт компетентного суб'єкта, який, користуючись наданими законодавством повноваженнями, впливає на суспільні процеси через інститути державної влади. Прийняття таких рішень здійснюється відповідно до Конституції, законів, програмних документів і принципів державного управління.

*Етапи процесу ухвалення політичного рішення:*

- ідентифікація проблеми — формулювання суспільної потреби, що потребує державного втручання;
- визначення порядку денного (agenda-setting) — встановлення пріоритетності проблем і винесення їх на розгляд владних інститутів;
- формулювання політики (policy formulation) — пошук і оцінка альтернативних рішень із залученням експертів, інституцій, громадськості;
- прийняття рішення (decision-making) — офіційне затвердження варіанта дії законодавчими або виконавчими органами;
- реалізація рішення (implementation) — виконання ухвалених заходів через державний апарат і партнерські структури;
- оцінювання результатів (evaluation) — аналіз ефективності рішень, виявлення досягнутих результатів і коригування подальшої політики.

*Типи політичних рішень:*

- рішення громадян (референдуми, слухання);
- рішення щодо формування або зміни органів влади;
- рішення органів влади щодо регулювання суспільних процесів;
- внутрішньоінституційні рішення в межах владної вертикалі.

*Основні суб'єкти ухвалення рішень:*

- органи державної влади (Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, міністерства, місцеві адміністрації);
- громадянське суспільство (громадські організації, ЗМІ, експертні групи);
- бізнес-структури (асоціації, підприємства);
- міжнародні організації (у випадках спільних ініціатив або зовнішнього впливу).

*Фактори, що впливають на ухвалення рішень:*

- політичні — партійні інтереси, наявність політичної волі, підтримка електорату;
- економічні — фінансова спроможність, макроекономічна ситуація;
- соціальні — очікування громадян, рівень соціальної напруги;

- зовнішні — міжнародна ситуація, зобов'язання перед партнерами, глобальні виклики.

*Моделі ухвалення політичних рішень:*

- раціональна модель — логічне обґрунтування на основі аналізу альтернатив;
- інкрементальна модель — поступові зміни, засновані на попередньому досвіді;
- плюралістична модель — узгодження рішень між групами інтересів;
- змішана модель — поєднання аналітичного підходу та політичного компромісу.

*Методи підтримки ухвалення рішень:*

- експертні оцінки;
- аналіз витрат і вигод (CBA);
- SWOT-аналіз;
- прогнозування;
- електронні системи (наприклад, ProZorro).

*Приклади:*

децентралізація — комплексна політика передачі повноважень, заснована на широкому консенсусі [13];

ProZorro — рішення про впровадження системи відкритих закупівель з високим рівнем аналітичного супроводу [12].

## **1.7. Лідерство і цінності у формуванні політики**

*Лідерство (англ. Leadership)* є критично важливим елементом управління, який визначає здатність індивіда або групи осіб впливати на інших для досягнення спільних цілей. Лідерство охоплює ряд аспектів, таких як мотивація, вплив, стратегічне бачення та здатність приймати важливі рішення.

*Основні теорії лідерства* допомагають пояснити різні підходи до керівництва та управління. Серед найбільш відомих теорій лідерства можна виділити.

*Теорія рис.* Згідно з цією теорією, лідерство визначається певними вродженими якостями або рисами, такими як харизма, рішучість, інтелект і впевненість у собі.

*Теорія поведінки* зосереджується на тому, як лідери поведуться і як їхні дії впливають на ефективність управління. Вона передбачає, що лідерство можна вивчати через поведінку, яку лідери демонструють у різних ситуаціях.

*Контекстуальна теорія* лідерства підкреслює, що лідерство залежить від контексту ситуації, організаційної культури та соціально-економічних умов. Тобто ефективність лідера може змінюватися в залежності від обставин.

*Трансформаційне лідерство.* Ця теорія зосереджена на лідерах, які здатні надихати та мотивувати своїх послідовників на зміни та інновації, створюючи нові ідеї та процеси в організації.

*Теорія лідерства, орієнтованого на участь.* Передбачає, що лідери повинні активно залучати свою команду до прийняття рішень і формування стратегії, що підвищує ефективність та відданість співробітників.

*Стили лідерства* визначають способи, за допомогою яких лідери здійснюють вплив на своїх послідовників, керують ними та приймають рішення. *Основні стилі лідерства включають:*

- *авторитарний стиль* – лідер приймає всі рішення самостійно, без консультацій з підлеглими, контролює діяльність і встановлює чіткі правила. Цей стиль є ефективним у кризових ситуаціях, але може призвести до низької мотивації серед співробітників в довгостроковій перспективі;

- *демократичний стиль* – лідер активно залучає команду до прийняття рішень, орієнтуючись на думку кожного члена колективу. Це сприяє високій мотивації та розвитку ініціативи серед співробітників, але процес прийняття рішень може бути довшим;

- *ліберальний стиль* – лідер надає великі повноваження своїм підлеглим, дозволяючи їм самостійно приймати рішення та діяти. Цей стиль є ефективним, коли команда складається з висококваліфікованих і самостійних фахівців, але може призвести до відсутності єдиного напрямку в організації;

- *трансформаційний стиль* – лідер надихає свою команду на досягнення великих цілей, стимулюючи зміни та інновації. Цей стиль мотивує співробітників досягати високих результатів, підтримуючи їх на шляху до змін, та сприяє розвитку організації;

- *транзакційний стиль* – лідер зосереджений на досягненні короткострокових цілей за допомогою обміну: за досягнуті результати надаються винагороди або покарання. Цей стиль забезпечує високу продуктивність у середньостроковій перспективі, але не завжди сприяє інноваціям.

Хоча часто терміни «керівник» і «лідер» використовуються взаємозамінно, між ними є важливі відмінності (див.табл.2).

Таблиця 2 – Характерні відмінності керівника і лідера

Характеристика	Керівник	Лідер
1	2	3
Основна роль	Організовує та координує роботу, забезпечує виконання завдань.	Мотивує, надихає, формує стратегічний напрямок.
Фокус	Зосереджений на процесах і процедурах.	Орієнтований на людей, інновації та зміни.

Характеристика	Керівник	Лідер
Методи впливу	Використовує владу та контроль.	Впливає через авторитет, віру і довіру.
Прийняття рішень	Приймає рішення самостійно або з обмеженим обговоренням.	Стимулює обговорення та залучає команду до прийняття рішень.
Мотивація	Мотивує через винагороди або покарання.	Мотивує через натхнення і особистий приклад.
Тривалість впливу	Тривалий вплив за рахунок структури та посадових обов'язків.	Тривалий вплив через глибоке залучення та емоційну підтримку.

Джерело: складено автором з використанням [2; 5; 11]

Таким чином, керівник зосереджений на ефективному виконанні завдань і підтримці організаційної структури, в той час як лідер формує стратегічне бачення та надихає інших на досягнення спільних цілей.

*Політичне лідерство визначається як здатність індивіда або групи осіб впливати на політичні процеси, формувати державну політику, приймати рішення та мобілізувати громадську підтримку для досягнення стратегічних цілей. Політичний лідер не тільки визначає напрямок розвитку, але й є носієм цінностей і ідеології, які стають основою для політичних змін.*

Лідери в державному управлінні можуть мати різні стилі та підходи до управління, що визначають їх типологію. *Основні типи лідерства* представлені в таблиці 3).

Таблиця 3 – Типологія лідерів у державному управлінні

Тип лідерства	Опис
1	2
Харизматичне лідерство	Лідер володіє особливою харизмою, здатний надихати та мобілізувати підтримку, часто через особисту привабливість та віру в свої ідеї.
Трансформаційне лідерство	Лідер орієнтований на зміни в організаціях або суспільствах, здатний мотивувати людей до досягнення нових цілей, зазвичай через інновації та довгострокову стратегію.
Демократичне лідерство	Лідер акцентує на взаємодії та обговоренні рішень із командою, приймаючи рішення на основі консенсусу та залучення громадськості.
Бюрократичне лідерство	Лідер зосереджений на строгому дотриманні норм і процедур, орієнтований на стабільність і ефективність, що забезпечує порядок і контроль у державних структурах.

Джерело: складено автором з використанням [2; 5; 11]

Типи лідерства визначають методи прийняття рішень, вплив на громадськість та здатність до адаптації в умовах змін. Успіх політичного лідера багато в чому залежить від його стилю управління та здатності адаптуватися до змінюваного політичного середовища.

Лідерські якості мають значний вплив на процес прийняття політичних рішень, оскільки від них залежить не тільки ефективність реалізації політики, але й здатність лідера мобілізувати ресурси для досягнення поставлених цілей. Лідери з різними стилями лідерства можуть по-різному підходити до процесу ухвалення рішень, а їхні особисті якості, такі як стратегічне мислення, емоційна інтелігентність і здатність до прийняття важких рішень, безпосередньо впливають на результат (див.табл.4).

Таблиця 4 – Вплив лідерських якостей на процес прийняття політичних рішень

Лідерська якість	Вплив на процес прийняття рішень
1	2
Стратегічне мислення	Лідери з цим якістю здатні оцінювати майбутні наслідки рішень, планувати довгострокову стратегію та враховувати всі можливі сценарії.
Емоційна інтелігентність	Лідери, які володіють цією якістю, краще розуміють потреби людей і можуть ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами, що сприяє прийняттю збалансованих рішень.
Рішучість	Лідери з цією якістю здатні приймати складні рішення, навіть коли ситуація не має чітких відповідей, що необхідно в умовах криз.
Комунікативні здібності	Ефективні лідери можуть чітко донести свою точку зору до громадськості та інших ключових учасників процесу, що допомагає реалізувати політичні рішення.
Етичність	Лідери з високими моральними принципами забезпечують справедливість і рівність при ухваленні рішень, що підвищує довіру до політичних процесів.

Джерело: складено автором з використанням [2; 5; 11]

*Цінності в державному управлінні визначаються* як основні принципи, які формують основу для прийняття рішень, а також визначають поведінку органів влади та їх взаємодію з громадянами. Вони служать етичними орієнтирами, забезпечують стабільність управлінських процесів та сприяють розвитку держави. Цінності в публічному управлінні визначаються як норми, що визначають цілі та завдання органів публічного управління, орієнтуючи їх діяльність на досягнення суспільного блага (див.табл.5).

Таблиця 5 – Основні цінності публічного управління

Цінність	Опис
1	2
Верховенство права	Гарантує рівність усіх громадян перед законом, забезпечує справедливість, захист прав людини та законність.
Підзвітність	Відповідальність державних органів та посадових осіб перед громадянами та суспільством за свою діяльність.
Прозорість	Відкритість державних органів у здійсненні своєї діяльності, доступність інформації для громадян.
Соціальна справедливість	Забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення, надання підтримки вразливим групам.
Ефективність	Способність органів публічного управління ефективно

Цінність	Опис
1	2
	використовувати ресурси для досягнення результатів.

Ці п'ять основних цінностей є фундаментом, який визначає діяльність органів публічного управління, сприяючи їх ефективному функціонуванню та забезпеченню стабільності в державі.

### **1.8. Результативність, ефективність і економічність політики**

Поняття результативності, ефективності та економічності державної політики є базовими категоріями, що характеризують ступінь досягнення цілей, співвідношення отриманих результатів з витраченими ресурсами та оптимізацію витрат на реалізацію політичних заходів.

*Результативність державної політики* визначається як ступінь досягнення поставлених цілей та виконання запланованих завдань у межах реалізації конкретних державних програм і проектів, що оцінюється за допомогою системи конкретних показників, які відображають зміни в суспільстві та державних інституціях після впровадження певних заходів.

*Ефективність державної політики* є показником, який демонструє співвідношення отриманих результатів до ресурсів, що були витрачені для досягнення цих результатів; іншими словами, ефективність характеризує, наскільки досягнуті результати виправдовують затрачені фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси. Вона вказує на здатність державних органів максимально ефективно використовувати ресурси для реалізації суспільно значущих завдань, забезпечуючи найвищий суспільний результат за найменших витрат ресурсів.

*Економічність політики* означає здатність органів державного управління досягати встановлених цілей і результатів з найменшими можливими витратами ресурсів, заощаджуючи при цьому бюджетні кошти та інші активи. Цей показник орієнтований на мінімізацію затрат у процесі реалізації політичних рішень та програм при збереженні їхньої якості та ефективності.

Незважаючи на те, що результативність, ефективність та економічність державної політики є взаємопов'язаними категоріями і разом визначають успішність державних заходів, між ними існують суттєві відмінності (див. табл. 6).

Таблиця 6 – Взаємозв'язок та відмінності між результативністю, ефективністю й економічністю державної політики

Показник	Основна сутність	Орієнтація показника	Критерії оцінювання
----------	------------------	----------------------	---------------------

1	2	3	4
Результативність	Ступінь досягнення поставлених цілей і завдань державної політики	Цілі та завдання політики	Рівень досягнення запланованих результатів
Ефективність	Відношення отриманих результатів до витрачених ресурсів	Результати та витрати ресурсів	Співвідношення витрат і отриманих результатів
Економічність	Досягнення визначених цілей з мінімальними затратами ресурсів	Мінімізація витрат ресурсів	Рівень економії коштів і ресурсів при досягненні результатів

Джерело: складено автором з використанням [7]

## 1.9. Прозорість і відкритість (публічність) процесу політики

Поняття прозорості, відкритості та публічності в державній політиці охоплюють комплекс принципів та підходів, які забезпечують доступність інформації про діяльність органів влади, прийняття рішень, а також активну взаємодію державних інституцій із громадськістю. Відповідно до наукового аналізу, представленого у завантажених документах, ці поняття мають свої особливості й певні відмінності, хоча і використовуються у взаємопов'язаному контексті.

*Прозорість* у державній політиці визначається як принцип, що гарантує доступність для громадськості інформації щодо процесів і процедур ухвалення державних рішень, діяльності державних органів та використання ресурсів. Вона забезпечує зрозумілість і чіткість рішень та сприяє можливості контролю з боку суспільства за діяльністю державних структур, зменшуючи ризики корупції та неефективного управління.

*Відкритість* є ширшим поняттям, що передбачає не лише доступ до інформації, а й активну взаємодію державних органів із громадськістю, експертами та громадянським суспільством у процесі розробки, обговорення та реалізації політичних рішень. Відкритість передбачає двосторонню комунікацію, коли громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й активно брати участь у процесах прийняття рішень через консультації, публічні обговорення, діалоги тощо.

*Публічність* характеризується поширенням та оприлюдненням інформації про мету, завдання, очікувані результати діяльності державних органів та інституцій. Публічність є обов'язком державних установ систематично інформувати громадськість про свою діяльність та забезпечувати доступ до ключової інформації щодо ухвалених рішень і виконання програм. Вона забезпечує прозоре та зрозуміле функціонування державних структур та створює умови для суспільного контролю.

Принципи прозорості та відкритості є ключовими елементами, що забезпечують демократичний характер державного управління, формують довіру громадян до органів влади та підвищують ефективність і результативність державної політики. В основі прозорості та відкритості лежать такі фундаментальні принципи, як доступність інформації для громадськості, зрозумілість і ясність управлінських рішень, відповідальність і підзвітність державних органів перед суспільством, залучення громадян до процесу прийняття рішень та регулярне інформування населення про дії державних інституцій і результати їх роботи.

Ці принципи є основою демократичного врядування, оскільки дозволяють громадськості активно брати участь у процесах управління, сприяють прозорості ухвалення рішень, попереджують корупційні ризики та створюють умови для постійного контролю з боку суспільства. Таким чином, забезпечення прозорості та відкритості суттєво посилює легітимність державної влади, а також дозволяє громадянам бути не лише пасивними спостерігачами, але й активними учасниками процесів політики, що є важливим чинником ефективного управління в демократичному суспільстві.

Нормативно-правова база забезпечення прозорості й відкритості в Україні охоплює низку нормативних актів різного рівня, що встановлюють обов'язки державних органів щодо інформування громадськості та гарантують право громадян на доступ до публічної інформації. Центральне місце в цьому правовому регулюванні належить Конституції України, яка гарантує громадянам право на вільний доступ до інформації про діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб [10].

Важливим нормативним документом є Закон України «Про доступ до публічної інформації», що визначає порядок отримання та поширення інформації, строки відповіді на інформаційні запити та гарантує прозорість діяльності органів влади [11]. Крім того, Закони України «Про інформацію», «Про відкритість використання публічних коштів», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про запобігання корупції» встановлюють додаткові вимоги до прозорості й відкритості управлінських процесів та забезпечують підзвітність посадових осіб [22; 15; 23; 21].

Інструменти забезпечення прозорості та відкритості державної політики передбачають застосування різноманітних форм активної комунікації з громадськістю та експертним середовищем, а також створення умов для доступу до інформації щодо діяльності державних органів і використання ними ресурсів.

## 1.10. Взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у формуванні й реалізації політики

Взаємодія органів державної влади, бізнесу та громадянського суспільства є ключовим чинником ефективного формування та реалізації державної політики. Така взаємодія базується на принципах партнерства, відкритості, відповідальності та дотримання балансу між публічними і приватними інтересами. Вона передбачає об'єднання ресурсів, експертизи та впливу всіх трьох секторів задля досягнення спільних суспільних цілей.

### *Ролі сторін у взаємодії:*

- влада забезпечує правове, інституційне й організаційне середовище, ухвалює політичні рішення та несе відповідальність за їх реалізацію;
- бізнес виступає постачальником інвестицій, інновацій, управлінських рішень та виконавцем окремих функцій у межах державно-приватного партнерства;
- громадянське суспільство є виразником суспільних інтересів, каналом зворотного зв'язку та механізмом громадського контролю.

### *Основні форми взаємодії:*

- громадсько-приватне партнерство (ГПП) — довгострокова співпраця держави та бізнесу для реалізації суспільно значущих проєктів (інфраструктура, освіта, охорона здоров'я);
- консультації, круглі столи, діалоги — відкриті обговорення політичних ініціатив із залученням усіх зацікавлених сторін;
- громадські ради та експертні комітети — інституціоналізовані майданчики для постійного обміну думками, участі в розробці нормативно-правових актів та моніторингу політики;
- платформи відкритого діалогу — онлайн-інструменти (форум, соціальні мережі) для публічної комунікації та збору зворотного зв'язку.

### *Принципи ефективної взаємодії:*

- соціальне партнерство — узгодження інтересів держави, бізнесу та ІГС задля вирішення значущих проблем;
- інформаційна відкритість — прозорість рішень, доступ до офіційної інформації, залучення ЗМІ;
- невтручання в автономію — держава не втручається в діяльність ІГС, окрім випадків, передбачених законом;
- взаємна відповідальність — усі сторони несуть відповідальність за прийняті рішення, їх обґрунтованість і ефективність;
- рівність можливостей — створення правового середовища, яке гарантує недискримінаційний доступ до участі в політичному процесі.

*Інструменти залучення:*

- експертні платформи і робочі групи — розробка політик з урахуванням наукових і практичних підходів;
- громадські слухання, ініціативи, місцеві референдуми — форми безпосередньої демократії;
- навчальні програми та тренінги — підвищення компетенцій державних службовців та представників ІГС у сфері взаємодії.

Практичне значення взаємодії полягає у підвищенні якості рішень, легітимності політики, зменшенні соціальних конфліктів та посиленні суспільної довіри. Гармонійне партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством є необхідною умовою сталого розвитку, демократичного врядування та ефективного публічного управління.

### **1.11. Ресурси, механізми й інструменти політики**

У державній політиці ресурси, механізми та інструменти є взаємопов'язаними складовими, які забезпечують ефективне формування, реалізацію та оцінювання політичних рішень. Вони слугують ключовим інструментарієм публічного управління, спрямованим на досягнення стратегічних і тактичних цілей державного розвитку.

*Ресурси державної політики* — це матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, організаційні та правові засоби, необхідні для реалізації управлінських рішень. Їх класифікують за видами: економічні (бюджети, фонди, матеріальні активи), організаційні (інституції, управлінські структури, координаційні механізми), інформаційні (бази даних, аналітика, моніторинг), людські (державні службовці, експерти, аналітики), правові (нормативно-правові акти, регламенти, закони).

*Механізми політики* — це сукупність процедур, правил, методів, інституційних практик, за допомогою яких відбувається трансформація рішень у практичну реалізацію. *Сутність цих механізмів* полягає у чіткому структуруванні та нормативно-правовому забезпеченні політичного процесу, завдяки чому держава отримує змогу систематично трансформувати цілі та пріоритети у конкретні заходи, що можуть бути втілені на практиці та контрольовані за допомогою встановлених критеріїв і стандартів. Виділяють чотири основні моделі механізмів: раціональну (аналітичний підхід), інкрементальну (поступові зміни), груп інтересів (узгодження позицій стейкхолдерів), змішану (комбінування методів відповідно до умов середовища).

*Інструменти державної політики* — це конкретні засоби реалізації

рішень. Їх поділяють на:

- регулятивні: закони, постанови, стандарти, ліцензування;
- фінансово-економічні: бюджети, субсидії, податки, державні інвестиції;
- інформаційні: звіти, опитування, статистика, публічні дані;
- комунікативні: консультації, слухання, соціальні мережі, робочі групи.

Рівень обов'язковості інструментів варіюється від добровільних (інформування, переконання), через змішані (податки, субсидії), до примусових (закони, санкції, інспектування).

*Значення ресурсів, механізмів та інструментів* для ефективності та результативності державної політики полягає в тому, що від правильного вибору, розподілу та комбінування цих елементів залежить спроможність державних інституцій успішно вирішувати суспільні проблеми, забезпечувати стабільний розвиток країни та оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, що стоять перед державою.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Що таке державна політика та в чому полягає її сутність у системі публічного управління?
2. Які основні функції виконує державна політика?
3. У чому полягає специфіка державної політики порівняно з іншими видами політики (економічної, соціальної, екологічної тощо)?
4. Що таке демократичне врядування і які його принципи?
5. Які цінності лежать в основі формування державної політики?
6. Які положення Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» є ключовими для розуміння сучасної політики?
7. Які органи влади беруть участь у формуванні та реалізації державної політики в Україні?
8. Яку роль відіграє громадськість у формуванні державної політики?
9. Які правові форми участі інститутів громадянського суспільства у виробленні політики передбачені законодавством України?
10. Що таке політичне рішення та які етапи охоплює його ухвалення?
11. Які існують типи політичних рішень залежно від суб'єкта ухвалення?
12. Які моделі ухвалення політичних рішень є найпоширенішими у державному управлінні?
13. Що включає процес політики як послідовність дій: від ідентифікації проблеми до оцінки результатів?
14. У чому полягає різниця між продуктами політики, її впливами та наслідками?
15. Як класифікуються ресурси державної політики та чому їх наявність є критично важливою?
16. Що таке механізми державної політики і як вони функціонують у системі публічного управління?
17. Які інструменти реалізації державної політики застосовуються в Україні? Наведіть приклади.
18. У чому полягає взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у процесі формування та реалізації політики?
19. Які принципи та форми взаємодії між органами влади й інститутами громадянського суспільства визначені на законодавчому рівні?
20. Що таке лідерство у публічному управлінні та які існують основні стилі лідерства?
21. Як лідерські якості впливають на ефективність політичних рішень?
22. Які цінності публічного управління є визначальними для забезпечення ефективності та підзвітності влади?
23. Які фактори найбільше впливають на ефективність етапу моніторингу

державної політики?

24. Які переваги має модель циклу політики Янга та Куїна порівняно з традиційною моделлю?

25. Які механізми громадського контролю найбільш ефективні у забезпеченні прозорості державної політики?

26. Яким чином участь громадськості впливає на легітимність політичних рішень?

27. Які критерії можна застосовувати для оцінки ефективності інструментів державної політики?

28. Які фактори найбільше впливають на процес ухвалення політичних рішень в умовах кризи?

29. Як визначається результативність державної політики і які конкретні показники використовуються для її оцінювання?

30. У чому полягає основна відмінність між ефективністю та економічністю державної політики?

31. Яким чином забезпечення прозорості та відкритості сприяє зниженню ризиків корупції в державних органах?

32. Які основні переваги має активна взаємодія влади з бізнесом та громадськими організаціями у процесі формування державної політики?

33. Які інструменти взаємодії державних органів із громадянським суспільством та бізнесом виявляються найбільш ефективними в Україні?

34. Як правові ресурси впливають на прозорість і підзвітність діяльності державних органів

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:

1. Cairney, P. (2024). Perspectives on Policy and Policy Making. [URL:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://paulcairney.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/09/chapter-2-policy-analysis-policymaking-cpa.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://paulcairney.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/09/chapter-2-policy-analysis-policymaking-cpa.pdf?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення: 26.02.2025).

2. Hanna Shvindina, Oleg Balatskyi, Inna Balahurovska, Oleg Balatskyi, Iryna Heiets. (2022). Network Leadership Theory: A New Research Agenda. *Business Ethics and Leadership*. Volume 6, Issue 1. URL:[http://doi.org/10.21272/bel.6\(1\).25-32.2022](http://doi.org/10.21272/bel.6(1).25-32.2022). (дата звернення: 26.02.2025).

3. N. Hlevatska, O. Yakushev, V. Cherednichenko . (2021). Management of primary health care institutions in modern economic conditions. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. № 61 URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/236843>. (дата звернення: 26.02.2025).

4. Nataliya Sytnyk, Volodymyr Humeniuk, Olga Sych, Nataliya Hlevatska. (2022). «Revitalization of rural areas of the Carpathian Region in the Context of EU Macro-Regional Strategy». URL: [https://www.researchgate.net/publication/362570694\\_Revitalization\\_of\\_Rural\\_Areas\\_of\\_the\\_Carpathian\\_Region\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_EU\\_Macro-Regional\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/362570694_Revitalization_of_Rural_Areas_of_the_Carpathian_Region_in_the_Context_of_EU_Macro-Regional_Strategy). (дата звернення: 03.02.2025).
5. Ophelia Eglene, Sharon S Dawes, Carrie A. Schneider. (2007). Authority and Leadership Patterns in Public Sector Knowledge Networks. *The American Review of Public Administration* 37(1):91-113. DOI:10.1177/0275074006290799. (дата звернення: 03.02.2025).
6. Аналіз публічної політики: конспект лекцій для студентів третього (доктор філософії) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / уклад. В.В. Круглов, В.М. Мороз, Д.А. Терещенко. – Харків: НТУ «ХП», 2024. – 38 с.
7. Данкевич, Є. М. Державна політика та врядування / Є. М. Данкевич, А. Є. Данкевич // Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред.. В.П. Якобчук. – Житомир : Поліський національний університет, 2024. – С. 75-152.
8. Держалюк О. (2025). Доказова політика в Україні: ключові особливості та перспективи. *Суспільно-політичні процеси*. № 23-24. DOI:10.59553/2518-7546-2025-23-24-5. (дата звернення: 15.02.2025).
9. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua>
10. Конституція України від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР: станом на 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.02.2025).
11. Кучменко В., Булдирикаєва А. (2023) Лідерство на державній службі. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2, 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6> (дата звернення: 05.03.2025).
12. Офіційний сайт державної системи електронних закупівель «ProZorro». – URL: <https://prozorro.gov.ua>
13. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2025).
14. Офіційний сайт Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК). URL: <https://nazk.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2025).
15. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11 лютого 2015 року №183-VIII: станом на 04.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (дата звернення: 15.02.2025).
16. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 р. №

---

4572-VI: станом на 10.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 15.02.2025).

17. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV: станом на 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15> (дата звернення: 15.02.2025).

18. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI: станом на 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 15.02.2025).

19. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року №2939-VI: станом на 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 15.02.2025).

20. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996: станом на 25.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

21. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014р. № 1700-VII: станом на 04.04.2025р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

22. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992. № 2657-XII: станом на 15.11.2024. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

23. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР: станом на 05.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 15.02.2025).

# Аналіз ПОЛІТИКИ.

- ✓ Унормування процедур аналізу політики в Україні та світі
- ✓ Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний аналіз
- ✓ Цифровізація аналізу політики і роль великих даних.
- ✓ Цілі і завдання політики
- ✓ Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики.
- ✓ Аналіз середовища політики і стейкголдерів
- ✓ Підстави для державного втручання. Обмеження політики
- ✓ Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності реалізації політики
- ✓ Формулювання та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики
- ✓ Аналітичні процедури на етапах моніторингу і оцінювання політики
- ✓ Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики  
Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика

**Мета теми:** формування знань і навичок щодо процедур аналізу політики, зокрема ідентифікації проблем, оцінки середовища, розробки альтернатив та підготовки аналітичних документів. Особлива увага приділяється цифровізації аналізу політики, ролі стейкхолдерів, бюджетуванню та оцінці ефективності реалізації політики.

**Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:**

– вміння ідентифікувати суспільні проблеми, аналізувати політичне середовище, визначати цілі політики та оцінювати ефективність реалізованих заходів з метою обґрунтованого ухвалення державних рішень, спрямованих на вирішення актуальних суспільних проблем та підвищення результативності політики;

– опанування методами порівняльного аналізу альтернатив, підготовки рекомендацій і аналітичних документів для розробки обґрунтованих політичних рішень;

– вміння використовувати цифрові інструменти, великі дані та ресурси для аналізу політики, прогнозування результатів та оцінки ризиків.

**Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:**

– використовувати методи економічного, політичного та соціального аналізу для оцінювання державної політики;

– ідентифікувати політичні проблеми, визначати цілі політики та обґрунтовувати доцільність державного втручання;

– аналізувати середовище політики та стейкхолдерів з урахуванням факторів впливу;

– використовувати цифрові інструменти та великі дані для проведення аналізу політики;

– формулювати альтернативні варіанти політики та здійснювати їх порівняльний аналіз за встановленими критеріями;

– проводити бюджетні та ресурсні розрахунки політики, визначати показники успішності її реалізації;

– планувати та здійснювати моніторинг і оцінювання політики із застосуванням відповідних аналітичних процедур;

– готувати обґрунтовані рекомендації для ухвалення рішень державної політики, оформлювати аналітичні документи та представляти результати аналізу.

**Ключові слова:** аналіз політики, економічний аналіз, політичний аналіз, соціальний аналіз, цифрова політика, великі дані, цілі політики, політичне середовище, стейкхолдери, державне втручання, бюджетування, альтернативний варіант політики, ресурсне забезпечення, моніторинг політики, оцінювання політики.

## АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

### 2.1. Унормування процедур аналізу політики в Україні і світі

Аналіз політики є важливим інструментом формування ефективного державного управління. Його уніфікація та правове унормування сприяють прозорості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень. В Україні та світі процедури аналізу політики регламентуються законодавчими актами, методологічними рекомендаціями та міжнародними стандартами.

Для документування результатів аналізу використовуються різні типи аналітичних документів, які призначені як для внутрішнього використання в органах влади, так і для зовнішнього – для інформування громадськості, міжнародних партнерів та інших зацікавлених сторін.

Основними документами для зовнішнього використання є:

- програмні документи - важливий інструмент формування, реалізації та комунікації державної політики. Вони визначають стратегічні напрямки розвитку країни, пріоритети та конкретні заходи, які впроваджує уряд для досягнення визначених цілей. Прикладами таких документів є: заяви та стратегічні концепції політики, Послання Президента України Верховній Раді України, Програма дій Кабінету Міністрів України, Стратегії та плани розвитку, Галузеві програми;

- Зелені книги (Green Papers) – це офіційні документи, що використовуються урядами та міжнародними організаціями для представлення попередніх ідей, обговорення проблем у певній сфері політики та збору пропозицій від громадськості та експертів. Зелені книги служать основою для розробки більш деталізованих політичних документів, таких як Білі книги (White Papers) або законодавчі акти.;

- Білі книги (White Papers) – офіційні документи, які містять конкретні пропозиції щодо майбутніх дій, заходів, пропоновані відповідним органом влади для вирішення проблем.

Основні види документів для внутрішнього використання:

- аналітичні записки – містять оцінку проблеми, можливі варіанти її вирішення та рекомендації;

- доповідні записки (policy brief) – документи, що готуються для вищих посадових осіб з аналізом ситуації та пропозиціями (із можливим пропонуванням варіанта її вирішення);

- корпоративні аналітичні документи (policy paper) – орієнтовані на забезпечення керівництва країни (регіону) результатами аналізу політики та

ознайомлення його з рекомендаціями щодо найдоцільнішого варіанта вирішення проблем політики;

– аналітичні документи міністерств (аналітичні записки) – містять оцінку проблеми, можливі варіанти її вирішення та рекомендації (поради) керівникам органів влади;

– результати моніторингу та оцінювання.

## **2.2. Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний аналіз**

**Аналіз політики (policy analysis)** – це процес дослідження, оцінки та порівняння альтернативних варіантів державної політики для прийняття оптимальних рішень. Він є важливим інструментом для забезпечення ефективності, обґрунтованості та прозорості державного управління.

Аналіз державної політики як професійна діяльність передбачає розробку рекомендацій для органів влади (замовників аналізу) щодо оптимальних варіантів дій, спрямованих на вирішення суспільних проблем. Також він охоплює оцінку ефективності реалізованих рішень та моніторинг їхніх наслідків. Однією з ключових вимог до аналізу політики є його прозорість, відкритість та орієнтація на суспільні цінності.

Залежно від етапу, на якому здійснюється аналіз у контексті ухвалення політичних рішень, виділяють два основних підходи:

– *ex-ante* аналіз (лат. "до") – проводиться перед ухваленням рішення, оцінюючи потенційні наслідки запровадження певної політики.

– *ex-post* аналіз (лат. "після") – застосовується після впровадження політичного рішення для моніторингу його результатів та оцінки ефективності.

Також аналіз політики поділяється за методологічним підходом залежно від того, на чому він базується – фактах чи цінностях:

– позитивний аналіз ("Що відбувається?") – досліджує реальний стан справ, використовуючи об'єктивні дані та вимірювані результати (наприклад, економічні прогнози, статистичні дослідження).

– нормативний аналіз ("Як має бути?") – формує оцінку бажаного стану речей, ґрунтуючись на висновках позитивного аналізу та суспільних цінностях.

У більшості випадків вивчення суспільних проблем здійснюється в межах позитивного аналізу, тоді як постановка цілей і визначення пріоритетів політики належить до нормативного підходу.

Процес аналізу державної політики включає кілька послідовних етапів, які необхідно пройти для досягнення оптимального результату. Виділяють наступні етапи процесу аналізу політики: формулювання проблеми; визначення

критеріїв оцінки; вибір альтернативних варіантів; оцінка альтернативних варіантів; прийняття рішення; реалізація політики; оцінка ефективності та коригування.

Аналіз політики поділяється на кілька основних видів залежно від застосовуваних методів та об'єкта дослідження.

1. Економічний аналіз політики оцінює витрати, вигоди та економічну ефективність політичних рішень. Він базується на таких інструментах:

– Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) – порівняння витрат і очікуваних вигод від реалізації політики

– Аналіз витрат-ефективності (Cost-Effectiveness Analysis, CEA) – оцінка співвідношення витрат і досягнутих результатів.

– Економетричні моделі – прогнозування макроекономічних ефектів політичних рішень.

– Аналіз бюджетної політики – дослідження державних витрат і їхнього впливу на економіку.

2. Політичний аналіз досліджує політичний контекст ухвалення рішень, їхню підтримку суспільством і вплив на владу. Основними методами політичного аналізу є:

– Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis) – виявлення та оцінка впливу груп, що можуть підтримати чи заблокувати політику.

– Контент-аналіз політичних заяв – оцінка змісту політичних документів і публічних виступів.

Соціальний аналіз вивчає вплив політики на якість життя населення, соціальні групи та суспільну динаміку. До основних методів соціального аналізу відносяться:

– Аналіз соціального впливу (Social Impact Assessment, SIA) – оцінка впливу політики на різні верстви населення.

– Оцінка гендерної рівності – аналіз політики з точки зору її впливу на чоловіків і жінок.

– Аналіз рівня задоволеності громадян – опитування та соціологічні дослідження.

### **2.3. Цифровізація аналізу політики і роль великих даних**

У сучасному світі цифрові технології значно змінюють підходи до формування та реалізації державної політики. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та аналітичних платформ дозволяє здійснювати більш точний і ефективний аналіз політики. Це забезпечує ухвалення рішень на

основі доказів, підвищує прозорість урядових процесів і сприяє інтеграції державного управління з громадянами та бізнесом.

У вузькому розумінні цифровізація політики означає активне впровадження цифрових технологій у політичні процеси. У ширшому контексті цей процес передбачає формування цифрової політичної інфраструктури під впливом глобальної технологічної трансформації. Така інфраструктура визначає механізми взаємодії цифрових політичних суб'єктів із системами управління, впливає на комунікацію між владою та суспільством і формує специфічні мережеві структури для реалізації політичної діяльності.

**Цифрова політика** - це процес структурування політичного дискурсу під впливом цифрового середовища, яке визначає принципи використання технологічної інфраструктури. Її реалізують політичні суб'єкти, що діють у цифровому просторі, застосовуючи можливості децентралізованих мереж. Вони об'єднують такі мережі у спільноти зі слабкими горизонтальними зв'язками, що дозволяє їм впливати на формування та ухвалення політичних рішень.

Цифровізація аналізу політики передбачає використання технологій для збору, обробки, аналізу та візуалізації даних з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Основні напрямки цифровізації аналізу політики:

- Автоматизація збору даних – використання відкритих державних реєстрів, соціальних мереж, сенсорів і IoT.
- Моделювання та прогнозування – застосування машинного навчання та аналітичних платформ для прогнозування наслідків політичних рішень.
- Цифрові панелі управління – інтерактивні дашборди для моніторингу ефективності державної політики в режимі реального часу.
- Онлайн-інструменти для громадян – електронні опитування, краудсорсинг і чат-боти для збору зворотного зв'язку від населення.

**Великі дані (Big Data)** – це великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації, які потребують спеціальних методів аналізу для отримання корисних висновків.

Сучасні технологічні рішення, зокрема методи аналізу великих даних, істотно впливають на процес формування та оцінки можливих варіантів рішень. Завдяки алгоритмам і штучному інтелекту великі масиви інформації можуть швидко оброблятися, що дозволяє виявляти ключові закономірності та тенденції. Це сприяє створенню науково обґрунтованих альтернатив, підвищуючи ефективність ухвалення рішень.

Великі дані суттєво впливають на аналіз політики, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих рішень. Моніторинг суспільних настроїв через аналіз повідомлень у соціальних мережах, пошукових запитів та онлайн-опитувань

дозволяє оцінити громадську думку щодо політичних рішень і прогнозувати її зміни. Виявлення трендів здійснюється шляхом аналізу поведінки населення, рівня економічної активності та демографічних змін, що допомагає коригувати державні стратегії відповідно до актуальних потреб суспільства. Оптимізація бюджетного планування базується на використанні історичних даних для прогнозування ефективного розподілу державних коштів, що дозволяє мінімізувати нераціональні витрати. Водночас антифрод-системи, використовуючи технології великих даних, дозволяють виявляти корупційні схеми та фінансові зловживання у державному секторі, підвищуючи прозорість і ефективність управління ресурсами.

## **2.4. Цілі і завдання політики**

Політика як процес управління суспільством має чітко визначені цілі та завдання, які формуються залежно від потреб держави, суспільства чи окремих сфер діяльності.

**Цілі політики** визначають її основне спрямування та очікувані результати, яких прагнуть досягти в процесі реалізації. Вони формуються з урахуванням суспільних цінностей, що відіграють ключову роль у визначенні пріоритетів державної політики. У деяких випадках такі цінності можуть набувати форми стратегічних напрямків розвитку. Аналіз політики здійснюється саме крізь призму цих цінностей, що дозволяє оцінити її відповідність суспільним потребам та визначеним пріоритетам.

Цілі політики спрямовані на досягнення конкретних результатів у певній сфері, забезпечення стабільності, розвитку та вирішення соціально-економічних або правових проблем. Вони можуть бути стратегічними, довгостроковими або тактичними, короткостроковими, залежно від масштабів впливу та часових меж реалізації.

**Завдання політики** визначають конкретні кроки, інструменти та механізми, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Вони включають аналіз поточної ситуації, розробку альтернативних рішень, їхню оцінку, впровадження та контроль за виконанням.

Таким чином, політика має системний характер, а її ефективність залежить від правильного формулювання цілей та розробки дієвих механізмів для їх реалізації.

## **2.5. Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики**

**Ідентифікація проблеми** є першим і найважливішим етапом аналізу політики, оскільки правильне визначення сутності проблеми значною мірою визначає якість прийнятих рішень. Цей процес передбачає виявлення та формулювання питання, яке потребує державного втручання, а також оцінку його актуальності, масштабів та можливих наслідків.

Однією з основних функцій професійних аналітиків політики є виявлення та аналіз потенційних проблем ще на ранніх стадіях, до того як вони набули значного розголосу та стали складними для ефективного вирішення. Це дозволяє розробляти своєчасні стратегії реагування, запобігаючи виникненню кризових ситуацій.

Процес залучення уваги до суспільних проблем проходить через кілька стадій, кожна з яких характеризується певним рівнем інтересу з боку громадськості та політиків:

1. Прероблема - ситуація залишається поза широкою увагою, і лише вузьке коло спеціалістів усвідомлює її існування. Вона не вважається пріоритетною для суспільства або влади.

2. Раптове відкриття - проблема стає публічною, викликаючи хвилю ентузіазму та активні дискусії. На цьому етапі часто спостерігається емоційна реакція громадськості, а також висока активність медіа та політичних лідерів.

3. Усвідомлення вартості - коли стає зрозумілим, що вирішення проблеми вимагає значних фінансових, соціальних або політичних ресурсів. Попередній ентузіазм поступається місцем стриманішому підходу, оскільки суспільство починає оцінювати можливі витрати та ризики.

4. Поступове згасання інтересу - увага громадськості до проблеми поступово зменшується. Це може бути зумовлено складністю її вирішення, тривалістю процесу або появою нових, більш актуальних питань.

5. Постпроблема - питання залишається у сфері уваги лише певних інституцій, але більше не є суспільним пріоритетом. Влада може розробити відповідні програми чи нормативні документи, однак активне обговорення втрачає свою гостроту. Важливим аспектом аналізу є відмежування конкретної проблеми від загальної проблемної ситуації, яка охоплює широкий спектр соціальних викликів, занепокоєнь та дискомфорту, визнаних суспільством і політиками. Лише після такого уточнення проблема може бути сформульована як предмет державної політики та розглянута з точки зору її реальної керованості державними інституціями. Ключове значення має також визначення замовника аналізу, оскільки його компетенція, повноваження та

можливості впливати на ситуацію визначатимуть, чи буде запропоноване рішення ефективним та реалістичним.

Правильна ідентифікація проблеми є ключовим етапом аналізу політики, оскільки від цього залежить ефективність подальших рішень. Якщо проблема сформульована неправильно або занадто загально, існує ризик ухвалення неефективних заходів, які не дадуть бажаного результату.

## 2.6. Аналіз середовища політики і стейкхолдерів

**Аналіз середовища політики** є важливим етапом у процесі ухвалення державних рішень, оскільки дозволяє оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування та реалізацію політики. Він включає вивчення соціально-економічних, політичних, правових та інституційних умов, у яких діє політика, а також аналіз інтересів ключових учасників – стейкхолдерів.

Середовище політики формується під впливом різних факторів, зокрема:

– політичні: урядові ініціативи, рівень політичної стабільності, вплив політичних партій, політична система, політичні інститути, владні структури, чинне законодавство, громадські організації, ідеологія, яка переважає, політична культура, нагальні політичні проблеми у певний момент;

– економічні: стан економіки, бюджетні ресурси, інвестиційний клімат, зміст та активність економічного життя суспільства, рівень безробіття, рівень економічного зростання та ін.;

– соціальні (культурні, етнічні, релігійні звички, соціальна структура суспільства, громадська думка, рівень життя населення, соціальні групи);

– демографічні: чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура населення та інші фізичні характеристики, які визначають спосіб життя, що існує в суспільстві;

– правові: нормативно-правова база, міжнародні зобов'язання.

Аналіз політики передбачає обов'язкову ідентифікацію стейкхолдерів – всіх зацікавлених сторін, які можуть впливати або зазнавати впливу від реалізації певної політики. До цієї категорії належать усі, кого безпосередньо зачіпає наявність проблеми, потенційні варіанти її вирішення, а також пов'язані з цим витрати, наслідки та можливі вигоди.

**Стейкхолдери** є активними учасниками політичного процесу, проте ключову роль у ньому відіграють безпосередні «виробники політики» – посадові особи, які ухвалюють рішення, та аналітики політики, що здійснюють експертну оцінку ситуації й формують обґрунтовані пропозиції. Взаємодія цих груп визначає ефективність політичних ініціатив та їхню відповідність

суспільним інтересам. Аналіз стейкхолдерів дозволяє визначити їхні позиції, інтереси, рівень впливу та можливу реакцію на політичні ініціативи.

Стейкхолдери є ключовими учасниками політичного процесу, серед яких центральне місце займають виробники політики та аналітики.

Виробники політики – це особи, відповідальні за розробку та ухвалення рішень у державних органах. Вони формують стратегічні напрямки розвитку, впроваджують законодавчі ініціативи та контролюють їх реалізацію.

Аналітики політики – експерти, які проводять попередній аналіз суспільних проблем, готують рекомендації та пропонують варіанти вирішення для осіб, що приймають рішення. Їхня роль полягає у забезпеченні обґрунтованості політичних заходів, що сприяє ефективності державного управління.

Процес аналізу політики передбачає активну взаємодію з двома основними групами стейкхолдерів: групами інтересів та зацікавленими органами влади.

Групи інтересів об'єднують учасників, які мають спільні цілі та вплив на політичні процеси. До них можуть належати представники бізнесу, лобістські організації, політичні партії, громадські рухи.

Зацікавлені органи влади – це державні інституції, з якими необхідно узгоджувати політичні рішення. Їхній перелік визначається відповідними нормативними актами або визначається експертним шляхом залежно від доцільності. Попередні консультації з цими органами забезпечують узгодженість дій та ефективне впровадження політики в межах існуючих правових і адміністративних норм.

Таким чином, у процесі розробки та реалізації політики необхідно враховувати інтереси різних стейкхолдерів, забезпечуючи баланс між позиціями зацікавлених сторін та державними пріоритетами.

## **2.7. Підстави для державного втручання. Обмеження політики**

**Державне втручання** в суспільні та економічні процеси є необхідним механізмом регулювання, що спрямований на забезпечення стабільності, розвитку та вирішення важливих соціальних проблем. Однак таке втручання має бути обґрунтованим, ефективним і не порушувати принципи демократичного управління та ринкової економіки.

Втручання держави може бути виправданим у випадках, коли ринкові чи суспільні механізми не здатні самотійно вирішити проблему. Основні підстави для втручання включають неефективність ринку, соціальну несправедливість,

забезпечення національної безпеки, регулювання екологічної ситуації, кризи та надзвичайні ситуації.

Межі державного втручання є складною правовою концепцією, яка має низку специфічних характеристик:

- вони визначають допустимі межі впливу держави на суспільні відносини, що значною мірою залежать від просторових і часових факторів;
- рівень державного втручання та діяльність її інститутів мають бути обмеженими, щоб не перевищувати допустимі норми впливу на суспільне життя;
- ефективне функціонування демократичних інститутів та розвиток громадянського суспільства значною мірою залежать від чіткого визначення меж державного втручання;
- оскільки держава нерозривно пов'язана з правовим регулюванням, межі її впливу безпосередньо корелюють із межами правового впливу, що визначає її як нормативне інституційне утворення;
- встановлення точних і обґрунтованих меж державного втручання сприятиме узгодженню соціально-політичної та правової практики з реальними потребами суспільства, забезпечуючи ефективне державне управління.

## **2.8. Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності реалізації політики**

Бюджетування та ресурсне забезпечення відіграють ключову роль у реалізації державної політики, оскільки ефективність будь-якої ініціативи залежить від наявності фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

**Бюджетування** – це процес планування, розподілу та контролю використання фінансових ресурсів для реалізації державної політики. Його основна мета – забезпечення достатнього фінансування програм і проєктів, спрямованих на досягнення суспільно значущих цілей.

Ресурси можна класифікувати за різними критеріями. Їх поділяють на утилітарні, примусові та нормативні.

Утилітарні ресурси включають матеріальні цінності та соціальні блага, які мають значення для повсякденного життя людей. Вони можуть використовуватися як засіб стимулювання чи покарання, залежно від цілей політики.

Примусові ресурси застосовуються у випадках, коли утилітарні методи не дають бажаного ефекту. До них належать адміністративні заходи покарання, правові санкції та силові механізми контролю.

Нормативні ресурси спрямовані на формування ціннісних орієнтацій та поведінкових норм. Вони відіграють роль у переконанні громадян щодо спільності інтересів між владою та суспільством, а також сприяють легітимації політичних рішень.

Існує також класифікація ресурсів відповідно до основних сфер життєдіяльності. Економічні ресурси охоплюють матеріальні цінності, необхідні для виробничої діяльності та споживання. До них належать фінансові активи, технічне обладнання, природні багатства, такі як родючі ґрунти та корисні копалини. Соціальні ресурси визначають можливості для зміни соціального статусу людини. Вони частково перетинаються з економічними ресурсами, адже рівень доходу та матеріальне становище можуть впливати на соціальний ранг особи. Проте соціальні ресурси також охоплюють такі аспекти, як освіта, кар'єрні перспективи, службове становище та рівень престижу. Культурно-інформаційні ресурси включають знання, інформацію та засоби їх поширення. Вони відіграють ключову роль у розвитку суспільства та формуванні політичних процесів. Примусові ресурси – це механізми фізичного впливу, які реалізуються через державні інституції та спеціально підготовлені органи. Вони вважаються одним із найефективніших інструментів влади, оскільки дають можливість контролювати суспільство шляхом обмеження певних прав або свобод. Окрему категорію становить демографічний ресурс, оскільки людина є універсальним чинником, що забезпечує відтворення інших ресурсів.

На практиці державні інститути та органи влади використовують різні види ресурсів у комплексі, що дозволяє ефективно реалізовувати державну політику та забезпечувати її стабільність.

У процесі розробки та реалізації політики її учасники можуть застосовувати різноманітні ресурси або, навпаки, не використовувати їх. Виділяють десять ключових типів ресурсів, які відіграють важливу роль у політичному процесі.

Силовий ресурс передбачає застосування фізичного примусу або загрозу його використання для досягнення поставлених цілей. Правовий ресурс базується на законах, нормативних актах та юридичних механізмах, що визначають рамки прийняття рішень і забезпечують їх легітимність. Людський ресурс включає кадровий потенціал, що використовується для реалізації політики, зокрема державних службовців, експертів, консультантів та інших фахівців. Монетарний ресурс охоплює фінансові кошти, необхідні для впровадження політичних ініціатив, а також можливості їхнього залучення. Когнітивний ресурс стосується інформаційної складової політичного процесу,

включаючи доступ до знань, проведення аналітики, експертні оцінки та поширення інформації.

Інтерактивний ресурс означає можливість ефективної організації процесів, координації дій, взаємодії між державними структурами, громадськими організаціями та суспільством. Ресурс довіри або консенсусу відображає рівень підтримки політики серед громадян, політичних лідерів та інших зацікавлених сторін. Часовий ресурс є важливим чинником планування та реалізації політичних заходів, оскільки своєчасність ухвалення рішень значно впливає на їхню ефективність. Майновий ресурс включає матеріальні активи та інфраструктуру, що можуть бути використані для забезпечення реалізації політики. Ресурс більшості визначає рівень політичної підтримки з боку громадськості, парламенту чи інших впливових груп, що дозволяє просувати та закріплювати політичні ініціативи.

Кожен із цих ресурсів може використовуватися окремо або в комплексі, залежно від обставин та стратегічних цілей політики.

Показники успішності – це кількісні та якісні критерії, які використовуються для оцінки ефективності та результативності реалізованої політики. Вони допомагають зрозуміти, наскільки досягнуто поставлені цілі, та чи виправдалися очікувані результати.

Основні видами показників успішності є кількісні та якісні показники.

Кількісні показники – це вимірювані дані, які відображають обсяг виконаної роботи або отриманих результатів:

- рівень безробіття після реалізації програми зайнятості;
- відсоток охоплення населення вакцинацією в рамках медичної реформи;
- кількість збудованих шкіл або лікарень за державний кошт.

Якісні показники оцінюють загальний вплив політики на суспільство, його рівень задоволеності та соціальні зміни:

- поліпшення якості освіти після реформи навчальної програми;
- довіра громадян до судової системи після впровадження реформ;
- загальний рівень безпеки в містах після реалізації програми правоохоронної реформи.

## **2.9. Формулювання та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики**

Формулювання альтернативних варіантів політики є ключовим етапом аналізу державного управління, що дозволяє оцінити можливі підходи до вирішення суспільних проблем. Процес передбачає розробку різних сценаріїв дій, їхню оцінку та вибір оптимального рішення з урахуванням економічних, соціальних та політичних чинників.

**Альтернативний варіант політики** – це один із можливих способів вирішення суспільної або державної проблеми, що розглядається в процесі ухвалення політичних рішень. Він є частиною процесу аналізу політики та дозволяє оцінити різні підходи до досягнення поставлених цілей, враховуючи їхні переваги, недоліки, витрати та очікувані результати.

Оптимальна кількість альтернативних варіантів політики зазвичай становить від трьох до п'яти, серед яких обов'язково має бути так званий «нульовий» варіант, що передбачає збереження поточного стану без будь-яких змін. Це означає або відмову від нових заходів (наприклад, рішення не вводити державне регулювання цін, навіть за наявності тиску лобістів), або продовження чинної політики без коригувань. Включення такого варіанту в аналіз є важливим, оскільки в деяких ситуаціях виявляється, що будь-яке втручання може лише погіршити проблему, особливо якщо її причиною стали попередні неефективні дії влади.

Кожен альтернативний варіант має бути чітко структурований і включати назву та наступні складові:

- основні заходи – опис механізмів реалізації політики (за необхідності, якщо зміст варіанта не є очевидним із його назви);
- потенційні переваги – очікувані позитивні результати, включаючи кількісні та якісні вигоди, а за можливості – фінансову оцінку очікуваних вигод;
- можливі недоліки та витрати – прогнозовані ризики, втрати для суспільства або окремих стейкхолдерів, необхідні ресурси для реалізації політики. Якщо доступна фінансова оцінка, варто враховувати як прямі витрати, так і потенційні економічні збитки.

Підготовка альтернативних рішень є обов'язковим етапом розробки державної політики, що закріплено в нормативно-правових актах уряду України.

Для вибору найбільш доцільного варіанту доцільно застосовувати порівняльний аналіз, що базується на п'яти універсальних критеріях:

1. Результативність – оцінка впливу варіанту на вирішення проблеми.

2. Ефективність – співвідношення витрат і досягнутих результатів.

3. Справедливість – рівномірний розподіл вигод і втрат серед різних соціальних груп.

4. Адміністративна здійсненність – реалістичність впровадження з огляду на інституційну спроможність.

5. Політична здійсненність – рівень підтримки з боку ключових стейкхолдерів та політичних сил.

## 2.10. Аналітичні процедури на етапах моніторингу та оцінювання політики

Моніторинг і оцінювання політики є ключовими етапами аналізу, що дозволяють оцінити ефективність реалізованих заходів та ухвалювати рішення щодо їх коригування або припинення. Для цього використовуються різні аналітичні процедури, спрямовані на збір, обробку та інтерпретацію інформації про хід та результати політики.

Моніторинг зазвичай ініціюється державними органами, які фінансують певну програму, або контролюючими установами, що відповідають за встановлення її стандартів. Головним завданням цих структур є оцінка перебігу реалізації програми з точки зору підзвітності та відповідності визначеним критеріям.

**Моніторинг** є безперервним процесом спостереження за реалізацією політики з метою виявлення відхилень від запланованих показників та вчасного реагування. Основними аналітичними процедурами на цьому етапі є:

- визначення ключових показників (KPI) – розробка кількісних та якісних індикаторів, які відображають прогрес у досягненні цілей політики;

- збір і аналіз даних – використання статистичних, соціологічних, економічних та адміністративних даних для оцінки поточного стану виконання політики; в

- виявлення відхилень – порівняння фактичних результатів із плановими показниками та аналіз можливих причин невідповідності;

- формування проміжних висновків та рекомендацій – розробка пропозицій щодо коригування політики в разі необхідності.

Основною метою моніторингу є отримання даних щодо:

- рівня охоплення цільової аудиторії, для якої призначена програма;

- відповідності реалізованих заходів попередньо ухваленим рішенням;

- ефективності розподілу та використання фінансових і матеріальних ресурсів.

Перед початком моніторингу встановлюються певні стандарти, що визначають:

- групи населення, які мають отримувати послуги або підтримку;
- види діяльності, що передбачені в межах програми;
- способи розподілу та використання фінансування.

У ході моніторингу фактичні результати програми порівнюються із заздалегідь встановленими показниками. Виявлення значних розбіжностей може свідчити про:

- недоліки в процесі реалізації політики або її окремих заходів;
- невідповідність обраного варіанта політики реальним суспільним потребам.

Залежно від отриманих висновків органи влади можуть:

- скоригувати план впровадження програми, щоб усунути виявлені недоліки;
- здійснити повторний аналіз політики, переглянувши або уточнивши її основні положення.

Таким чином, моніторинг є важливим інструментом для своєчасного виявлення проблем у реалізації політики та ухвалення рішень щодо її вдосконалення.

Оцінювання – завершальний етап розробки політики. **Оцінювання політики** – це систематичний процес аналізу діяльності та результатів реалізованої програми чи політичного курсу шляхом порівняння їх із встановленими критеріями. Його головною метою є вдосконалення прийнятих рішень та підвищення ефективності політики.

Цей етап передбачає дослідження фактичного стану справ, визначення ключових учасників політичного процесу, аналіз критеріїв вибору альтернативних варіантів, оцінку ефективності застосованих механізмів реалізації та встановлення меж впливу політики.

Часто оцінювання базується на зіставленні реальних наслідків із прогнозованими сценаріями за відсутності політичного втручання. Його проведення здійснюється у двох аспектах:

- аналіз негативних наслідків політики або програми для запланованих цілей;
- оцінка фактичного впливу реалізованих заходів.

Основними функціями оцінювання є:

- надання достовірної інформації про державну політику, що дозволяє окреслити її межі та визначити досягнуті цілі;
- аналіз та перегляд суспільних цінностей, які стали основою для ухвалених рішень;

– використання аналітичних методів для виявлення проблем та розробки рекомендацій щодо коригування політики;

– виявлення нових альтернативних шляхів розвитку, включаючи відмову від попередніх рішень або їхню заміну більш ефективними.

Методи проведення оцінювання:

– залучення експерта до штатної роботи;  
– співпраця з незалежними дослідницькими або консалтинговими організаціями;

– оголошення відкритого конкурсу на проведення оцінки;  
– проведення наукового дослідження в академічному середовищі з подальшим субсидуванням на основі отриманих результатів.

Основні цілі систематичного оцінювання:

– легітимізація ухвалених політичних рішень;  
– обґрунтування ефективності політики перед громадськістю, виборцями та інвесторами;  
– виконання формальних вимог спонсорів та зацікавлених сторін;  
– запобігання невизначеності та дискусіям щодо майбутніх напрямів розвитку політики.

Таким чином, оцінювання є ключовим етапом політичного процесу, який допомагає вдосконалювати механізми реалізації програм та ухвалювати більш зважені рішення.

## **2.11. Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики**

Формування аналітичних документів і презентація результатів досліджень у сфері державної політики є невід’ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень. Такі документи сприяють ефективному обговоренню, коригуванню та впровадженню політичних ініціатив, дозволяючи оцінити поточний стан справ і визначити оптимальні стратегії розвитку. Вони відіграють ключову роль у взаємодії між владними структурами, зацікавленими сторонами та суспільством.

Залежно від призначення, аналітичні документи поділяються на ті, що орієнтовані на зовнішню аудиторію, та ті, що використовуються для внутрішніх потреб.

До документів зовнішнього використання належать Зелена книга та Біла книга. Вони слугують інструментом для залучення громадськості до процесу розроблення державної політики. Зелена книга містить аналіз проблеми та можливі підходи до її вирішення, не визначаючи конкретних заходів. Її основна

мета – стимулювати відкриту дискусію та зібрати пропозиції від зацікавлених сторін. Біла книга, навпаки, включає конкретні рекомендації та пропозиції щодо реалізації певних політичних заходів. Вона ґрунтується на результатах попередніх обговорень і містить детальні кроки для впровадження політики.

До документів внутрішнього призначення належать аналітичні записки та корпоративні звіти, що допомагають державним установам оцінювати ефективність впроваджених політик, виявляти ризики та пропонувати шляхи вдосконалення. Аналітичні записки забезпечують детальний розгляд певної проблеми, включаючи аналіз наявних даних, оцінку впливу поточних рішень і рекомендації щодо майбутніх дій. Корпоративні звіти використовуються для моніторингу виконання політичних ініціатив та коригування стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Для успішного впровадження політичних рішень важливо не лише створювати якісні аналітичні документи, а й ефективно презентувати їх цільовій аудиторії. Основні принципи презентації включають: структурованість, обґрунтованість, візуалізація, адаптація до аудиторії.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Які документи використовують для унормування процедур аналізу політики?
2. Які етапи включає стандартна процедура аналізу політики та які її види існують?
3. Як цифровізація та використання великих даних змінюють сучасний аналіз політики?
4. Як здійснюється ідентифікація проблеми або питання, що потребує аналізу політики?
5. Які фактори враховуються при аналізі політичного середовища та зацікавлених сторін (стейкхолдерів)?
6. У яких випадках державне втручання в політику є виправданим, і які існують обмеження політичних рішень?
7. Що включає бюджетування політики та які показники використовуються для оцінки ефективності її реалізації?
8. Які методи використовуються для моніторингу, оцінювання політики та формування рекомендацій у вигляді аналітичних документів?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:

1. Громадська Н. А. Особливості політичного аналізу в державному управлінні. **Наукові праці. Політологія. 2018. Том 314, № 302.** URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/678562> (дата звернення: 29.01.2025).
2. Садковий В. П., Домбровська С. М., Лопатченко І. М., Антонов А. В. Державна політика: аналіз та механізми впровадження: конспект лекцій. Харків : НУЦЗУ, 2019. 65 с.
3. Державна політика : підручник / Ковбасюк Ю. В. та ін. Київ : НАДУ, 2014. 448 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-POLITIKA.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).
4. Інструментарій для аналізу політики. Берлін/Київ, 2022. URL: [https://dif.org.ua/files/Books/2023/PDF/toolbox\\_03\\_ukr.pdf](https://dif.org.ua/files/Books/2023/PDF/toolbox_03_ukr.pdf) (дата звернення: 25.02.2025).
5. Інструменти та механізми впровадження публічної політики в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. С. О. Телешуна. Київ : НАДУ, 2018. 240 с.
6. Кілієвич О. І. Економічний аналіз державної політики: навч. посібник. К. : НАДУ, 2011. 78 с.
7. Неділько А. І., Задорожний В. П., Бойко В. В. Публічна політика: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 225 с.
8. Новакова О. В., Пашина Н. П. Аналіз державної політики: навчальний посібник. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 216 с. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6146/handbook.pdf;jsessionid=B6DE2E9AB5F69CE04A5B3E52C4827310?sequence=3> (дата звернення: 28.01.2025).
9. Реформа державного управління: мета, завдання, результати. *Армія Inform* : веб-сайт. URL: [https://armyinform.com.ua/2021/08/16/reforma-derzhavnogo-upravlinnya-meta-zavdannya-rezultaty/?utm\\_source=chatgpt.com](https://armyinform.com.ua/2021/08/16/reforma-derzhavnogo-upravlinnya-meta-zavdannya-rezultaty/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 26.02.2025)
10. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посібник / Панченко С. В. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 380 с
11. Юсеф Н. Н., Артеменко А. І. Ефективність державного управління в період глобалізації. Науковий вісник: Державне управління. 2020. 2(2(4)). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-391-397](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-391-397) (дата звернення: 15.02.2025).

# Сфери та напрями ПОЛІТИКИ.

- ✓ **Типологія політики: види, сфери, напрями**
- ✓ **Багаторівневість політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія**
- ✓ **Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування. Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя**
- ✓ **Цифрове врядування і політика**
- ✓ **Сфери і засади внутрішньої і зовнішньої політики та їх характеристика**
- ✓ **Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці**
- ✓ **Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці. Міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці**
- ✓ **Національна безпека і безпекова політика. Стратегія національної безпеки України Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика**

**Мета теми:** формування цілісного уявлення про сфери, напрями та рівні реалізації державної політики в умовах демократичного врядування. Акцент зроблено на взаємодії внутрішньої та зовнішньої політики, цифрових підходах до врядування, а також на аспектах національної й глобальної безпеки.

**Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:**

- розуміння типології політики, взаємозв'язків між її сферами та рівнями, а також механізмів взаємодії в умовах багаторівневого врядування;
- володіння знаннями про цифровізацію державної політики та її роль у забезпеченні належного врядування, прозорості та ефективності державних інституцій;
- аналіз внутрішньої та зовнішньої політики, стратегій національної безпеки, політики європейської інтеграції та механізмів забезпечення міжнародної стабільності.

**Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:**

- класифікувати політику за видами, сферами та напрямками, визначати особливості політики на наднаціональному, національному, регіональному та місцевому рівнях;
- аналізувати взаємозв'язки між внутрішньою та зовнішньою політикою держави, визначати засади європейської та євроатлантичної інтеграції;
- описувати основи належного врядування, цифрового управління, парламентських інститутів та місцевого самоврядування як елементів демократичного врядування;
- виявляти національні інтереси, оцінювати безпекові загрози та застосовувати засади формування політики національної й міжнародної безпеки;
- застосовувати знання про механізми міжнародної взаємодії, управління конфліктами та формування стратегій зовнішньої політики держави.

**Ключові слова:** типологія політики, сфери політики, наднаціональний рівень, національний рівень, регіональна політика, місцеве самоврядування, належне врядування, сервісна держава, парламентаризм, цифрове врядування, внутрішня політика, зовнішня політика, Політика європейської взаємодії, східне партнерство, євроатлантична співпраця, національні інтереси, міжнародні конфлікти, міжнародна взаємодія, національна безпека, безпекова політика, стратегія національної безпеки України.

## СФЕРИ ТА НАПРЯМИ ПОЛІТИКИ

### 3.1. Типологія політики: види, сфери, напрями

Політика є багатовимірним явищем, що охоплює різні аспекти суспільного життя. Для кращого розуміння її сутності та особливостей застосовується типологія, яка дозволяє класифікувати політичні явища за певними критеріями. Основними категоріями типології є види, сфери та напрями політики.

Види політики визначаються за різними критеріями:

1. За рівнем здійснення:

- внутрішня – спрямована на регулювання суспільних відносин у межах країни;

- зовнішня – відносини держави з іншими країнами та міжнародними організаціями.

2. За суб'єктами:

- державна – реалізується державними органами та інститутами;

- громадянська – формується та здійснюється громадянським суспільством.

3. За ідеологічним змістом:

- консервативна – орієнтована на збереження традиційних цінностей;

- ліберальна – спрямована на розширення прав і свобод громадян;

- соціалістична – наголошує на рівності та соціальній справедливості;

4. За характером управління:

- авторитарна – зосередження влади в руках одного суб'єкта або групи;

- демократична – участь громадян у прийнятті політичних рішень.

Сфери політики відображають її вплив на різні суспільні процеси:

1. Економічна – регулювання економічних відносин, податкова та бюджетна політика.

2. Соціальна – охоплює питання соціального захисту, охорони здоров'я, освіти.

3. Культурна – сприяє розвитку національної культури, мови, мистецтва.

4. Екологічна – спрямована на захист навколишнього середовища.

5. Правова – формування правової системи, забезпечення верховенства права.

Напрями політики визначають її стратегічний курс та можливі вектори розвитку:

1. Лібералізація – зменшення ролі держави, розширення прав і свобод громадян.
2. Централізація – посилення ролі держави у керуванні суспільними процесами.
3. Глобалізація – інтеграція держави у світову спільноту.
4. Децентралізація – передача повноважень на місцевий рівень.
5. Інноваційний розвиток – спрямування політики на розвиток технологій та наукових досліджень.

### **3.2. Багаторівневість політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія**

Політична система сучасних держав є багаторівневою, охоплюючи наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень. Взаємодія між ними забезпечує ефективне управління та розвиток суспільства.

Наднаціональний рівень включає міжнародні організації (ООН, ЄС, НАТО), які регулюють глобальні питання: безпеку, торгівлю, права людини, екологію. Національний рівень представлений центральною владою держави, яка відповідає за законодавство, безпеку, економічну політику та зовнішні відносини. Регіональний рівень (області, автономії) реалізує загальнодержавну політику, займається економічним розвитком та інфраструктурою в межах регіону. Місцевий рівень (громади, міста, села) відповідає за комунальні послуги, місцеву інфраструктуру, соціальний захист та підтримку підприємництва.

Ефективна взаємодія різних рівнів політики є ключовим фактором у вирішенні комплексу соціальних, економічних та політичних питань. Узгодженість дій між наднаціональними, національними, регіональними та місцевими інститутами сприяє формуванню балансу між інтересами різних груп, забезпечує доступ до політичного процесу та оптимізує прийняття управлінських рішень. Розглянемо основні механізми та принципи взаємодії рівнів політики.

1. Регулювання інтересів у політичному процесі. Скоординованість політичних рішень на різних рівнях сприяє ефективному регулюванню впливу приватних, колективних і загальнодержавних інтересів. Це допомагає уникнути ситуацій, коли одна група отримує непропорційну перевагу, що може призвести до соціальної напруженості. Завдяки механізмам узгодження інтересів забезпечується політична стабільність і справедливість.

2. Забезпечення інклюзивності у прийнятті рішень. Багаторівнева політика створює умови для широкої громадської участі в процесі прийняття

рішень. Завдяки законодавчим ініціативам, публічним консультаціям та громадським обговоренням залучаються менш представлені соціальні групи. Це сприяє формуванню демократичного суспільства, де кожен громадянин може впливати на політичний курс держави.

3. Баланс інтересів різних соціальних груп. Завдяки механізмам контролю, таким як парламентський нагляд, судова система та незалежні засоби масової інформації, політика стає більш збалансованою. Це дозволяє забезпечити рівне представництво інтересів громадян, бізнесу та політичних організацій, сприяючи ефективному прийняттю рішень.

4. Підвищення рівня громадської участі. Додаткові канали комунікації між владою та громадськістю, зокрема електронне урядування, громадські ради та відкриті слухання, сприяють підвищенню рівня довіри до влади. Це також допомагає залучити громадян до обговорення важливих питань і формування державної політики.

5. Оптимізація розподілу ресурсів. Багаторівнева політика дозволяє ефективно розподіляти державні ресурси, координуючи дії національних, регіональних та місцевих органів влади. Завдяки цьому можна зменшити дублювання функцій, підвищити ефективність використання фінансів і забезпечити оперативне реагування на соціальні потреби.

6. Підтримка освітніх та інформаційних ініціатив. Адаптація суспільства до змін у політичній системі відбувається через освітні програми, медіакампанії та громадські ініціативи. Взаємодія між різними рівнями влади у цьому процесі дозволяє забезпечити доступність інформації та сприяти підвищенню рівня громадянської свідомості.

7. Формування політичної культури Система багаторівневого управління сприяє розвитку громадянського суспільства, формуючи культуру активної участі у політичному житті. Це дозволяє соціальним групам не лише висловлювати свої інтереси, а й брати безпосередню участь у їх реалізації.

Таким чином, взаємодія між наднаціональним, національним, регіональним і місцевим рівнями сприяє стабільності, соціальній справедливості та поступальному розвитку суспільства. Впровадження механізмів координації та контролю допомагає створити збалансовану систему управління, що відповідає сучасним викликам.

### **3.3. Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування. Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя**

Належне врядування є ключовою складовою ефективного державного управління, що ґрунтується на принципах прозорості, відповідальності, рівності

та активної участі громадян. Ця концепція охоплює не лише діяльність центральної влади, а й систему взаємодії інституцій на всіх рівнях, включаючи місцеве самоврядування та парламентську демократію, які разом забезпечують функціонування народовладдя.

Однією з центральних ланок належного врядування виступає місцеве самоврядування, оскільки воно наближає процес ухвалення рішень до населення. Це сприяє більш ефективному врахуванню регіональних особливостей, підвищенню відповідальності органів влади перед громадянами та зміцненню демократичних засад управління. Прозорість рішень на місцевому рівні дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розвиток своїх громад, що сприяє підзвітності влади та підвищенню довіри до неї.

Інший важливий аспект – сервісна держава, яка орієнтована на забезпечення громадян якісними та доступними публічними послугами. Основною метою такої моделі є спрощення адміністративних процедур, усунення надмірної бюрократії та впровадження сучасних технологій для ефективного надання послуг. Ключову роль тут відіграє концепція "відкритого уряду", яка передбачає використання інновацій для забезпечення прозорості та підвищення рівня довіри населення до державних інституцій.

Основні принципи сервісної держави включають:

- доступність послуг – створення умов для швидкого та зручного отримання державних послуг без зайвої бюрократії;
- прозорість управління – забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність державних органів;
- цифровізація – використання сучасних технологій для спрощення взаємодії між державою та громадянами.

Важливою складовою демократичного врядування є парламентаризм, що реалізує принципи народного представництва. Парламент як вищий законодавчий орган виконує функції нормотворчості, контролю за виконавчою владою та забезпечує механізм громадського впливу на державну політику. Його діяльність спрямована на розв'язання соціально-економічних та політичних питань, а також на захист прав і свобод громадян.

Узгоджена взаємодія місцевого самоврядування, сервісної держави та парламентаризму створює надійний фундамент для демократичного розвитку країни. Ці елементи в комплексі забезпечують підзвітність влади, справедливість у розподілі ресурсів і дотримання прав громадян, що є основою функціонування сучасного демократичного суспільства.

### 3.4. Цифрове врядування і політика

**Цифрове врядування** – це модель державного управління, що базується на використанні цифрових технологій для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє громадянам і бізнесу взаємодіяти з державою швидше, зручніше та без зайвих бюрократичних процедур.

Ключові аспекти цифрового врядування включають:

- електронні послуги (e-Government) – надання державних послуг через онлайн-платформи, що спрощує доступ до адміністративних процедур;
- прозорість та відкриті дані – оприлюднення інформації про діяльність органів влади для підвищення довіри суспільства;
- кібербезпека – захист державних інформаційних систем від кібератак і збереження конфіденційності персональних даних;
- електронна демократія (e-Democracy) – залучення громадян до процесу ухвалення рішень через онлайн-голосування, петиції та громадські обговорення;
- штучний інтелект та Big Data – використання технологій для аналізу великих масивів даних, прогнозування суспільних процесів та автоматизації адміністративних функцій.

Цифрова політика визначає порядок організації політичного дискурсу в умовах впливу цифрових технологій та інфраструктури. Вона спрямована на використання можливостей цифрового простору для формування нових форматів політичної комунікації та прийняття рішень;

Основну роль у реалізації цифрової політики відіграють цифрові політичні суб'єкти, які застосовують мережеві технології для створення спільнот з гнучкими горизонтальними зв'язками. Це дозволяє їм впливати на процеси ухвалення політичних рішень, сприяючи децентралізації влади та демократизації інформаційного простору.

Цифрова трансформація політики здійснюється через цифрові політичні практики, які передбачають процес кодування та перетворення смислів у текстові або мультимедійні формати. Це безперервний процес, у ході якого виникають нові значення та ідеї, що формують подальший розвиток політичного дискурсу.

Сучасна політична система все більше інтегрує цифрові технології, створюючи нові мережі взаємодії між традиційними та інноваційними політичними акторами. У цьому контексті цифровізація стає одним із ключових факторів політичної еволюції, змінюючи механізми прийняття рішень, форми участі громадян і способи політичного впливу.

### **3.5. Сфери та засади внутрішньої та зовнішньої політики та їх характеристика**

**Зовнішня політика** – це сукупність стратегічних рішень і дій держави, спрямованих на розвиток міжнародних відносин, захист національних інтересів та забезпечення безпеки в глобальному просторі. Вона визначає напрямки співпраці з іншими країнами, міжнародними організаціями та формує імідж держави на світовій арені.

Основні засади зовнішньої політики:

- забезпечення національних інтересів і безпеки України шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загально визнаними принципами і нормами міжнародного права;
- забезпечення дипломатичними та іншими засобами і методами, передбаченими міжнародним правом, захисту суверенітету, територіальної цілісності та непорушності державних кордонів України, її політичних, економічних, енергетичних та інших інтересів;
- створення сприятливих зовнішньополітичних умов для розвитку української нації, її економічного потенціалу, історичної свідомості, національної гідності українців, а також етнічної, культурної, мовної, релігійної самобутності громадян України усіх національностей;
- підтримка зміцнення ролі міжнародного права у міжнародних відносинах, забезпечення дотримання та виконання чинних, вироблення нових принципів і норм міжнародного права; запобігання конфліктам у регіонах, що межують з Україною, та врегулювання наявних конфліктів;
- забезпечення захисту прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном;
- створення сприятливих умов для задоволення національно-культурних і мовних потреб українців, які проживають за межами України, підтримання з ними сталих зв'язків;
- забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі.

**Внутрішня політика** – це комплекс стратегічних рішень і заходів, які реалізує держава з метою регулювання суспільно-політичного, економічного, соціального та культурного життя країни. Вона визначає розвиток державних інституцій, правову систему, соціальний захист громадян, економічну стабільність та національну безпеку.

Основними засадами внутрішньої політики є:

• у сферах розвитку місцевого самоврядування та стимулювання розвитку регіонів:

– утворення місцевого самоврядування як фундаменту народовладдя, розширення повноважень місцевих рад шляхом децентралізації функцій органів державної влади, гармонізація загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів;

– реформування міжбюджетних відносин на користь місцевого самоврядування, створення умов для розвитку економічної самостійності регіонів;

– удосконалення системи адміністративно-територіального устрою на принципах економічної самодостатності та доступності адміністративних (управлінських) і соціальних послуг споживачам цих послуг;

– розроблення та впровадження проектів міжрегіональних економічних зв'язків і транскордонного співробітництва, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіонів як основи їх динамічного розвитку;

– досягнення високої функціональної спроможності кадрового потенціалу регіонів, передусім шляхом створення системи і технологій залучення інвестицій для підготовки високопрофесійних управлінських кадрів.

• у сфері формування інститутів громадянського суспільства:

– утворення громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави;

– завершення політичної реформи, посилення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування і об'єднань громадян, запровадження громадського контролю за діяльністю влади;

– проведення регулярних консультацій з громадськістю з важливих питань життя суспільства і держави.

– проведення всеукраїнських та місцевих референдумів як ефективних форм народного волевиявлення, участі народу у прийнятті суспільно важливих рішень.

• в економічній сфері:

– забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, досягнення високих темпів її зростання, забезпечення макроекономічної стабільності та низького рівня інфляції;

– розвиток внутрішнього ринку, підвищення ефективності його функціонування та вдосконалення механізмів державного регулювання, забезпечення збалансованості попиту та пропозиції на окремих ринках;

– забезпечення інституційної та фінансової незалежності Національного банку України одночасно з посиленням прозорості його діяльності;

– впровадження ринкових інструментів акумулювання і перерозподілу довгострокових фінансових ресурсів, у тому числі в рамках введення обов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення;

– забезпечення економічної збалансованості розвитку регіонів, узгодженості напрямів їх розвитку із загальнонаціональними потребами;

– гарантування державою непорушності усіх форм власності як основи ринкової системи господарювання;

– перехід на європейську модель ринкового нагляду, якості та безпеки продукції;

– впровадження європейських підходів у сфері делегування функцій держави суб'єктам господарювання;

– розвиток конкуренції як основного чинника підвищення ефективності економіки, забезпечення дієвого регулювання діяльності природних монополій, недопущення проявів монополізму на державному та регіональному рівнях;

– розвиток механізмів державно-приватного партнерства з метою залучення інвестицій у модернізацію промислової та соціальної інфраструктури;

– розбудова транспортної інфраструктури, підвищення ефективності використання транзитного потенціалу держави, інтеграція транспортних мереж України у міжнародні транспортні коридори.

- у соціальній сфері:

– забезпечення гарантованих [Конституцією України](#) прав і свобод громадян на основі впровадження європейських стандартів соціального захисту, підвищення якості соціальних послуг;

– надання громадянам упродовж усього життя соціальних гарантій на основі вдосконалення системи соціальних стандартів і пільг;

– досягнення ефективного демографічного розвитку;

– сприяння молоді в реалізації творчих можливостей та ініціатив, залучення її до активної участі в соціальному, економічному та гуманітарному розвитку держави;

– забезпечення доступним житлом громадян, насамперед малозабезпечених, з обмеженими фізичними можливостями, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа, молоді, працівників бюджетної сфери, а також багатодітних сімей, формування

потужного державного замовлення на будівництво соціального житла, відродження доступного іпотечного кредитування;

– трансформація державної політики у сфері зайнятості та ринку праці, у тому числі шляхом розвитку партнерства між роботодавцями і найманими працівниками, власниками підприємств, установ, організацій та професійними спілками;

– забезпечення розміру соціальних виплат, які є основним джерелом доходів, на рівні, не нижчому за прожитковий мінімум, удосконалення системи підтримки соціально незахищених верств населення.

- в екологічній сфері:

– забезпечення конституційних прав громадян на безпечне довкілля, створення екологічно і техногенно безпечних умов життєдіяльності населення, посилення просвітницької діяльності з інформування населення про екологічні норми і стандарти;

– збереження навколишнього природного середовища, вдосконалення національної екологічної політики, стимулювання розвитку екобезпечних технологій;

– забезпечення комплексного захисту населення та реабілітації території від негативного впливу наслідків Чорнобильської катастрофи, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи;

– здійснення заходів щодо безпечного поводження з радіоактивними відходами, зняття з експлуатації Чорнобильської АЕС та перетворення об'єкта "Укриття" на екологічно безпечну систему;

– підвищення рівня цивільного захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру;

– впровадження системи екологічно збалансованого використання природних ресурсів.

- у гуманітарній сфері:

– реалізація державної мовної політики на основі норм національного та міжнародного права, забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України;

– створення належних умов для нарощення освітнього потенціалу України, забезпечення рівного доступу громадян до здобуття якісної освіти незалежно від місця проживання, майнового стану та фінансових можливостей, розвиток інклюзивної освіти;

– удосконалення системи освіти, забезпечення якісної дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, підвищення престижності праці

педагогічних та науково-педагогічних працівників, підтримка обдарованої молоді;

– сприяння культурному розвитку громадян України, створення умов для реалізації творчого потенціалу людини та суспільства, забезпечення рівних можливостей для всіх громадян України у задоволенні культурно-духовних потреб;

– відродження духовних цінностей Українського народу, захист та примноження його культурного надбання, збереження національної культурної спадщини, підтримка розвитку культури і мистецтва, відродження та збереження культурної самобутності регіонів;

– забезпечення умов для формування толерантного суспільства, гарантування свободи совісті та віросповідання.

### **3.6. Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці**

**Політика європейської взаємодії** – це напрям державної політики, спрямований на розвиток відносин між країнами Східної Європи та країнами Європейського Союзу (ЄС), а також із самими інституціями ЄС у політичній, економічній, соціальній та безпековій сферах. Політика європейської взаємодії ґрунтується на Ініціативі Європейського Союзу «Східне партнерство»

**Східне партнерство** – політика Європейського Союзу, що має на меті зміцнення стосунків із східними сусідами ЄС і є одним із напрямів Європейської політики сусідства. 07 травня 2009 року в Празі (Чеська Республіка) відбувся саміт, під час якого держави-члени Європейського Союзу разом із представниками Вірменії, Азербайджану, Білорусі, Грузії, Молдови та України ухвалили рішення про створення ініціативи ЄС «Східне партнерство». Ця ініціатива спрямована на поглиблення політичного співробітництва, що включає можливість укладення нового покоління угод про асоціацію, розширення економічної інтеграції з Європейським Союзом, спрощення процедур перетину кордонів, зміцнення енергетичної безпеки та збільшення фінансової підтримки з боку ЄС.

Східне партнерство має і дво-, і багатосторонній вимір. Двосторонній вимір створений для зближення Європейського Союзу з кожною країною Східного партнерства окремо. Ця ініціатива дає змогу оновити договірно-правову базу відносин ЄС із країнами Східного партнерства, замінивши Угоди про партнерство та співробітництво на Угоди про асоціацію. Вона також передбачає створення розширених зон вільної торгівлі, поступову лібералізацію візового режиму між Європейським Союзом та його партнерами. Багатосторонній аспект Східного партнерства сприяє налагодженню співпраці

між країнами-учасницями, обміну досвідом у проведенні внутрішніх реформ, а також спільному пошуку шляхів урегулювання конфліктів.

У межах багатостороннього співробітництва Східного партнерства було сформовано чотири тематичні платформи, які охоплюють такі напрями:

1. Розвиток демократії, ефективного врядування та забезпечення стабільності.

2. Економічна інтеграція та гармонізація з політиками ЄС у різних секторах.

3. Енергетична безпека.

4. Міжособистісні контакти та співпраця.

Кожна з платформ працює за спеціально розробленими дворічними робочими програмами.

Стабілізація регіону в рамках Східного партнерства здійснюється через три основні виміри:

– політичний – спрямований на розвиток демократичних інститутів, реформування системи юстиції відповідно до принципу верховенства права, захист фундаментальних прав людини та підтримку громадянського суспільства.

– економічний – сприяє зміцненню економік країн-партнерів і покращенню умов життя громадян, що, у свою чергу, має зменшити неконтрольовану міграцію. Ключову роль відіграє повна імплементація угод про асоціацію та поглиблених зон вільної торгівлі (ПВЗВТ), що сприятиме поступовому економічному зближенню партнерів із внутрішнім ринком ЄС.

– безпековий – охоплює співпрацю у сфері запобігання конфліктам через механізми раннього реагування, реформування сектору безпеки, боротьбу з тероризмом та радикалізацією. Окрему увагу приділено контролю за міграційними потоками, протидії торгівлі людьми та нелегальному перевезенню товарів.

Завдяки комплексному підходу Східне партнерство сприяє як внутрішньому розвитку країн-учасниць, так і їх інтеграції до європейського політичного, економічного та безпекового простору.

**Євроатлантична співпраця** – це комплекс взаємодії між європейськими країнами та Північноатлантичним альянсом (НАТО), що охоплює політичну, військову, економічну та безпекову сфери. Основною метою такого партнерства є зміцнення стабільності, безпеки та демократії в євроатлантичному просторі.

На сучасному етапі співробітництва між Україною та НАТО ключовими документами, що регулюють ці відносини, є:

1. Хартія про особливе партнерство між Україною та НАТО (підписана 9 липня 1997 року);

2. Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство (ухвалена 21 серпня 2009 року).

Відповідно до Конституції України, Президент країни виступає гарантом реалізації стратегічного курсу, спрямованого на повноправне членство України в НАТО та Європейському Союзі.

Комунікація та співпраця України з Північноатлантичним альянсом здійснюється через регулярні двосторонні контакти на різних рівнях, зокрема в рамках міжпарламентських ініціатив. Важливу роль у розвитку цього діалогу відіграє Комісія Україна-НАТО (КУН), створена у 1997 році відповідно до положень Хартії про особливе партнерство.

Одним із головних механізмів трансформації України відповідно до стандартів Альянсу є Річні національні програми (РНП), які з 2009 року розробляються під егідою Комісії Україна-НАТО. Ці програми затверджуються Президентом України та спрямовані на здійснення необхідних реформ у безпековому, оборонному та суспільно-політичному секторах.

У рамках співробітництва з окремими державами НАТО використовуються інструменти та механізми співробітництва у дво- та багатосторонньому форматі:

- багатонаціональний об'єднаний комітет з питань військового співробітництва та оборонної реформи;
- багатонаціональна об'єднана група з підготовки – Україна.

### **3.7. Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці. Міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці**

**Національні інтереси** – це стратегічно важливі потреби та цілі держави, спрямовані на збереження суверенітету, забезпечення безпеки, економічного розвитку, соціальної стабільності та добробуту громадян. Вони визначають основні напрями внутрішньої та зовнішньої політики країни й формують основу для національної безпеки та міжнародної співпраці.

Національні інтереси можуть бути поділені за різними критеріями, що дозволяє визначити їхню значущість, тривалість та сферу впливу. Фахівці виділяють такі основні категорії:

1. За характером:

- національні – визначають стратегічні цілі окремої держави;
- коаліційні – формуються на основі співпраці з іншими країнами або міжнародними організаціями.

2. За взаємністю:

- односторонні – інтереси, які держава реалізує самостійно, незалежно від позиції інших країн;
- взаємні – передбачають співпрацю між країнами, що мають спільні стратегічні цілі.

3. За рівнем пріоритетності:

- першочергові – найважливіші для держави на певний момент часу;
- невідкладні – потребують негайних заходів для реалізації;
- інші – можуть бути важливими, але не є критичними на даному етапі.

4. За масштабом:

- глобальні – мають вплив на міжнародному рівні;
- регіональні – охоплюють окремих геополітичний простір;
- локальні – стосуються конкретних територій чи адміністративних одиниць.

5. За ступенем важливості:

- фундаментальні – визначають основу державної політики;
- життєво важливі – безпосередньо впливають на існування держави;
- інтереси виживання – критичні для національної безпеки;
- важливі та істотні – суттєво впливають на добробут і розвиток країни.
- другорядні – менш значущі, але все ж мають певне значення.

6. За тривалістю:

- постійні – довгострокові, які не змінюються протягом тривалого періоду;
- довгострокові – спрямовані на стратегічний розвиток держави;
- середньострокові – реалізуються в рамках кількох років.
- поточні – пов'язані з актуальними проблемами та викликами.

7. За видами політики:

- зовнішні – стосуються міжнародної діяльності держави;
- внутрішні – визначають розвиток політичної, економічної та соціальної сфер всередині країни.

8. За сферою впливу:

- політичні – охоплюють питання державного управління та міжнародних відносин;
- економічні – пов'язані з розвитком національної економіки та фінансової системи;
- соціальні – включають захист прав громадян, рівень життя та соціальні гарантії.

Таким чином, систематизація національних інтересів дозволяє чітко визначити пріоритети держави, що сприяє ефективному стратегічному плануванню та прийняттю важливих політичних рішень.

**Міжнародний конфлікт** – це затяжне протистояння між двома або більше суб'єктами міжнародних відносин, що виникає через несумісність їхніх інтересів та прагнення реалізувати власні цілі, які суперечать позиціям іншої сторони. Це протиборство може проявлятися як у відкритій формі, так і у вигляді прихованої напруженості.

**Міжнародна взаємодія у політиці** – це процес співпраці, комунікації та узгодження інтересів між державами, міжнародними організаціями та іншими суб'єктами світової політики. Вона спрямована на вирішення спільних проблем, підтримку миру, розвиток економічних, соціальних і культурних зв'язків, а також забезпечення глобальної безпеки та стабільності.

Взаємодія відбувається через посередників, якими виступають міжнародні організації: Організація Об'єднаних Націй (ООН) має найширші можливості з врегулювання конфліктів, Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), Міжнародний суд, а також регіональні організації.

Міжнародна безпека – це система заходів, механізмів та принципів, спрямованих на запобігання загрозам миру, стабільності та суверенітету держав у світовій політиці, яка забезпечується через співпрацю між державами, міжнародними організаціями та іншими суб'єктами міжнародних відносин.

Головна мета міжнародної безпеки – запобігання військовим конфліктам, підтримка стабільності, захист прав людини та боротьба з глобальними загрозами.

Загрози безпеці можуть бути класифіковані за різними критеріями. Залежно від масштабу їхнього впливу вони поділяються на глобальні, регіональні та локальні. За характером взаємодії між суб'єктами загрози розрізняють симетричні (коли і джерелом, і ціллю є держави) та асиметричні (створювані позадержавними акторами, але спрямовані на державні структури). Також загрози можна розрізнити за історичною вкоріненістю: традиційні та нетрадиційні. Інший підхід передбачає розподіл загроз за часом їхнього виникнення: традиційні та нові.

Іноді класифікація загроз здійснюється за кількома ознаками одночасно, наприклад, враховується як масштаб та зміст конфлікту, викликаного загрозою, так і особливості його учасників. До таких загроз належать геополітичні, міжцивілізаційні, міжнаціональні, міжетнічні тощо. Одна й та сама загроза може належати до кількох категорій одночасно. Наприклад, тероризм є асиметричною, нетрадиційною та новою загрозою. При цьому будь-яка

класифікація загроз має умовний характер, оскільки вони змінюються залежно від історичного контексту та розвитку міжнародної ситуації.

### **3.8. Національна безпека і безпекова політика. Стратегія національної безпеки України**

**Національна безпека** – захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам у сферах правоохоронної діяльності, боротьби з корупцією, прикордонної діяльності та оборони, міграційної політики, охорони здоров'я, освіти та науки, науково-технічної та інноваційної політики, культурного розвитку населення, забезпечення свободи слова та інформаційної безпеки, соціальної політики та пенсійного забезпечення, житлово-комунального господарства, ринку фінансових послуг, захисту прав власності, фондових ринків і обігу цінних паперів, податково-бюджетної та митної політики, торгівлі та підприємницької діяльності, ринку банківських послуг, інвестиційної політики, ревізійної діяльності, монетарної та валютної політики, захисту інформації, ліцензування, промисловості та сільського господарства, транспорту та зв'язку, інформаційних технологій, енергетики та енергозбереження, функціонування природних монополій, використання надр, земельних та водних ресурсів, корисних копалин, захисту екології і навколишнього природного середовища та інших сферах державного управління при виникненні негативних тенденцій до створення потенційних або реальних загроз національним інтересам.

**Безпекова політика** – це комплекс заходів, стратегій і рішень, спрямованих на забезпечення національної безпеки держави, захист її суверенітету, територіальної цілісності, прав і свобод громадян, а також стабільного функціонування державних інституцій. Безпекова політика реалізується через державні стратегії, міжнародну співпрацю, правові механізми, а також завдяки взаємодії з НАТО, ООН, ЄС та іншими міжнародними організаціями.

**Стратегія національної безпеки України** є ключовим документом довгострокового планування, який визначає основні напрями державної політики у сфері безпеки країни.

Розробка цього стратегічного документа відбувається за дорученням Президента України протягом шести місяців після його вступу на посаду. Після підготовки проєкту Стратегія проходить розгляд у Раді національної безпеки і оборони України (РНБО) та затверджується указом Президента.

За необхідності глава держави має право ініціювати зміни до Стратегії у встановленому порядку. Процес її розробки здійснюється за участю Апарату РНБО, Національного інституту стратегічних досліджень, державних органів, представників громадянського суспільства, а також, у разі потреби, залучених іноземних експертів.

Основні положення Стратегії національної безпеки України включають:

1. Визначення пріоритетних національних інтересів, напрямів державної політики у сфері безпеки.
2. Оцінку поточних та потенційних загроз для України як у внутрішньому, так і в міжнародному контексті.
3. Окреслення основних векторів зовнішньополітичної діяльності для захисту державних інтересів.
4. Завдання та напрями реформування сектору безпеки та оборони.
5. Розрахунок необхідних ресурсів для реалізації стратегії.

Цей документ слугує базою для розробки інших нормативних актів у сфері національної безпеки та оборони. Його реалізація відбувається шляхом використання внутрішніх ресурсів держави – оборонного, економічного, безпекового, інтелектуального потенціалу – а також через механізми державно-приватного партнерства та залучення міжнародної фінансової, технічної й консультативної допомоги.

Стратегія національної безпеки України публікується відповідно до чинного законодавства, за винятком положень, що містять обмежену у доступі інформацію.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Що таке типологія політики? Які основні види, сфери та напрями політики ви можете назвати?
2. У чому полягає суть багаторівневої політики? Як взаємодіють наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівні?
3. Що таке належне врядування, і як воно пов'язане з поняттями «сервісна держава» та «місцеве самоврядування»?
4. Які особливості цифрового врядування в сучасній політиці?
5. Які основні засади внутрішньої та зовнішньої політики держави?
6. У чому полягає суть політики європейської інтеграції та євроатлантичної співпраці України?
7. Що таке національні інтереси в контексті міжнародної політики? Як вони впливають на конфлікти та співпрацю?
8. Які основні загрози сучасній міжнародній безпеці, і як країни реагують на них у політичному контексті?

9. Що таке національна безпека та які ключові напрями відображено у Стратегії національної безпеки України?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:

1. Бондаренко О. Г., Бондаренко Я. О. Теоретичні основи державного управління у сфері міжнародних відносин щодо врегулювання конфліктів. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. №6. 2020. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15934648736788.pdf> (дата звернення: 7.03.2025).

2. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2021/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/19.pdf) (дата звернення: 14.03.2025).

3. Глобальна та національна безпека: підручник / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 2016. 784 с.

4. Громадська Н. А. Особливості політичного аналізу в державному управлінні. **Наукові праці. Політологія. 2018. Том 314, № 302.** URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/678562> (дата звернення: 29.01.2025).

5. Садковий В. П., Домбровська С. М., Лопатченко І. М., Антонов А. В. Державна політика: аналіз та механізми впровадження: конспект лекцій Харків : НУЦЗУ, 2019. 65 с.

6. Державна політика : підручник / Ковбасюк Ю. В. та ін. Київ : НАДУ, 2014. 448 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-POLITIKA.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).

7. Закон України «Про засади зовнішньої і внутрішньої політики» (№ 2411-VI від 01.07. 2010 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

8. Євроатлантичне співробітництво. *Державне агентство водних ресурсів України* : веб-сайт. URL: <https://www.davr.gov.ua/yevroatlantichne-spivrobitnictvo> (дата звернення: 27.03.2025).

9. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3) (дата звернення: 27.03.2025).

10. Міжнародне безпекове середовище: виклики і загрози національній безпеці України / за ред. К.А. Кононенка. Київ : НІСД, 2013. 64 с.

11. Новакова О. В., Пашина Н. П. Аналіз державної політики: навчальний посібник. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 216 с. URL:

[https://enpuir.npu.](https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6146/handbook.pdf;jsessionid=B6DE2E9AB5F69CE04A5B3E52C4827310?sequence=3)

[edu.ua/bitstream/handle/123456789/6146/handbook.pdf;jsessionid=B6DE2E9AB5F69CE04A5B3E52C4827310?sequence=3](https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6146/handbook.pdf;jsessionid=B6DE2E9AB5F69CE04A5B3E52C4827310?sequence=3) (дата звернення: 28.01.2025).

12. Стеблина Н. О. Цифровізація державної політики як дискурс сучасності: автореф. дис. ... док. політ. наук : 23.00.02. Вінниця, 2021. 36 с.

12. Юсеф Н. Н., Артеменко А. І. Ефективність державного управління в період глобалізації. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. 2(2(4)). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-391-397](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-391-397) (дата звернення: 15.02.2025).

Навчальний посібник

# **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ**

Глевацька Н.М. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Орлова А.А. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Редакція та технічна верстка А. О. Доренська

Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»  
Свідоцтво держ. реєстру ДК№4470 від 17.01.2013 р.  
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25  
тел. 050-92-20913

---