

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
Факультет правничих наук
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

ПІДГОТОВКА І ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Методичні настанови для здобувачів,
які навчаються за освітньо-науковою програмою
«Суспільна політика і врядування»

Київ
НаУКМА
2023

УДК 334.02
ПЗ2

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету правничих наук
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
(протокол № 8 від 18 вересня 2023 р.)

Рекомендовано до друку Києво-Могилянською школою врядування
імені Андрія Мелешевича
(протокол № 7 від 17 лютого 2023 р.)

ПЗ2 **Підготовка і захист курсової роботи : методичні настанови для здобувачів, які навчаються за освітньо-науковою програмою «Суспільна політика і врядування» / уклад. : О. І. Кілієвич, Г. Л. Рябцев, В. В. Тертичка.**
Київ : НаУКМА, 2023. 54 с.

ISBN 978-617-7668-51-9

Наведено опис курсової роботи, подання й прилюдний захист якої є обов'язковою компонентою освітньо-наукової програми «Суспільна політика і врядування». Визначено мету, завдання, структуру, вимоги до організації підготовки і захисту, принципи й критерії оцінювання курсової роботи. Подано рекомендації до її змістового наповнення та оформлення.

Для здобувачів, які навчаються за освітніми програмами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

УДК 334.02

ISBN 978-617-7668-51-9 (електронне видання)

© Кілієвич О. І., Рябцев Г. Л., Тертичка В. В., 2023

© НаУКМА, 2023

ЗМІСТ

Передмова	4
1. Опис навчальної компоненти.....	5
2. Мета, завдання та очікувані результати.....	8
3. Організація виконання курсової роботи	11
4. Структурні елементи курсової роботи.....	13
4.1. Титульний аркуш	13
4.2. Резюме українською мовою	13
4.3. Резюме англійською мовою	13
4.4. Розділи курсової роботи	14
4.5. Список використаних джерел	39
4.6. Додатки.....	40
5. Підготовка курсової роботи до захисту	41
5.1. Оформлення курсової роботи	41
5.2. Підготовка презентації	42
6. Основні принципи й критерії оцінювання.....	44
7. Порядок актуалізації настанов.....	50
Рекомендована література	51
Додаток А. Титульний аркуш	53

ПЕРЕДМОВА

Методичні настанови до виконання курсової роботи «Інноваційні проєкти в публічному управлінні та адмініструванні» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-науковою програмою «Суспільна політика і врядування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (далі – курсова робота), розроблено згідно з вимогами Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти¹, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 04 серпня 2020 року № 1001, з урахуванням місії, візії, цінностей та відповідно до Стратегії розвитку Національного університету «Києво-Могилянська академія» на 2015-2025 роки².

¹ <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

² https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normativna-baza-naukma/14-stratehiia-rozvytku-naukma-na-2015-2025-r-r

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ КОМПОНЕНТИ

Курсова робота є обов'язковою компонентою освітньо-наукової програми «Суспільна політика і врядування»³ і має обсяг 3 кредити ЄКТС.

Здобувачі, які навчаються за програмою, виконують курсову роботу *в третьому семестрі*.

Формою підсумкового контролю виконання курсової роботи є диференційований залік, що складається з подання курсової роботи в установленому порядку та її прилюдного захисту на щорічній науково-практичній конференції здобувачів.

Усі курсові роботи перевіряють на дотримання норм академічної доброчесності, які визначені Положенням про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА⁴.

Усі курсові роботи оприлюднюють у репозитарії Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича (далі – Школа).

Курсова робота є одноосібною працею здобувача, яку він має подати у форматі .pdf на електронну адресу Школи kmsgov@ukma.edu.ua не пізніше, аніж 10:00 дня захисту⁵.

За своїм змістовим наповненням курсова робота спрямована на вирішення конкретної суспільної проблеми, ґрунтується на процесі і містить всі етапи аналізу політики.

Назва курсової роботи відповідає формулюванню проблеми, придатної для аналізу політики, яку автор вибирає самостійно та узгоджує з науковим керівником⁶.

Курсова робота складається з таких *обов'язкових структурних елементів*:

- титульний аркуш;
- резюме українською мовою;
- резюме англійською мовою (Abstract);

³ http://kmsgov.ukma.edu.ua/images/Programs/Magister/Suspilna-polityka-i-vriaduvannia/Programa_SPV_2023.pdf

⁴ https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_view/577-polozhennia-pro-akademichnu-dobrochesnist-zdobuvachiv-osvity-u-naukma

⁵ За форс-мажорних обставин вчена рада може ухвалити окреме рішення про іншу форму звітності та/чи порядок звітування (наприклад, https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/2902-pro-osoblyvosti-orhanizatsii-osvitnoho-protsesu-v-umovakh-voiennoho-stanu).

⁶ Зазвичай, назва курсової роботи є ідентичною назві аналітичної записки, захист якої є елементом підсумкового контролю для дисципліни «Вироблення доказової політики». Поглиблений варіант аналітичної записки готується під час вивчення модуля «Економіка для врядування». Виконання курсової роботи може бути продовженням роботи над аналітичними записками, проте допускається і зміна проблематики.

– розділи курсової роботи:

1. Визначення проблеми, придатної для аналізу політики
 - 1.1. Формулювання проблеми
 - 1.2. Замовник аналізу
 - 1.3. Симптоми проблеми
 - 1.3.1. Опис симптомів
 - 1.3.2. Причинно-наслідкові зв'язки
 - 1.3.3. Доказова база
 - 1.4. Масштаби проблеми
 - 1.5. Новизна проблеми й нагальність її вирішення
 - 1.6. Законодавча та інституційна база реалізації чинної політики
 - 1.6.1. Законодавча база
 - 1.6.2. Інституційна база
 - 1.7. Чинники середовища, що формують контекст проблеми
 - 1.8. Корисний досвід
2. Підстави для державного втручання
3. Консультації
 - 3.1. Організовані заінтересовані групи
 - 3.2. Заінтересовані органи влади
 - 3.3. Ставлення громадськості
4. Опис обмежень
5. Моделювання проблеми
 - 5.1. Мета вирішення проблеми
 - 5.2. Очікувані результати
 - 5.3. Індикатори результативності та цільові індикатори
6. Формулювання варіантів політики
 - 6.1. Варіант 1: Збереження чинної політики
 - 6.1.1. Опис інструментів чинної політики
 - 6.1.2. Переваги збереження чинної політики
 - 6.1.3. Недоліки збереження чинної політики
 - 6.2. Варіант 2: (формулювання варіанта)
 - 6.2.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта
 - 6.2.2. Потенційні переваги варіанта
 - 6.2.3. Потенційні недоліки варіанта
 - 6.3. Варіант 3: (формулювання варіанта)
 - 6.3.1. Завдання й заходи з реалізації варіанта
 - 6.3.2. Потенційні переваги варіанта
 - 6.3.3. Потенційні недоліки варіанта
- ...
7. Порівняння варіантів політики
 - 7.1. Опис критеріїв порівняння
 - 7.2. Порівняння варіантів політики
8. Рекомендації й реалізація
 - 8.1. Рекомендований варіант політики
 - 8.2. Реалізація політики
 - 8.3. Створення підтримки рекомендованому варіанту
 - 8.3.1. Цілі і завдання комунікацій
 - 8.3.2. Групи інтересів, на які вплине реалізація політики
 - 8.3.3. Ключові повідомлення

- 8.3.4. Методи та способи інформування
- 8.3.5. Фінансове забезпечення
- 8.4. Оцінювання реалізації
 - 8.4.1. Цілі оцінювання
 - 8.4.2. Організація оцінювання
 - 8.4.3. Проведення оцінювання
 - 8.3.4. Рекомендації щодо подальших дій

– список використаних джерел.

Обсяг курсової роботи не має перевищувати 30 тис. знаків (із пробілами). У разі необхідності до її основного тексту можна долучати додатки, які не враховують під час визначення обсягу курсової роботи.

Курсова робота має бути підписана здобувачем, підписана та оцінена науковим керівником.

Рекомендації до змістового наповнення обов'язкових структурних елементів курсової роботи наведені в розділі 4, шаблон титульного аркуша – в Додатку А. Оформлення курсової роботи має відповідати вимогам, визначеним у розділі 5, а її оцінювання відбувається за принципами і критеріями, наведеними в розділі 6.

2. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Метою виконання курсової роботи є:

- закріплення й поглиблення теоретичних знань, отриманих здобувачами під час вивчення навчальних дисциплін обов'язкової компоненти освітньо-наукової програми;

- розвиток професійних умінь і навичок аналізу політики та підготовки аналітичного документа з рекомендаціями органу влади щодо вирішення конкретної суспільної проблеми;

- напрацювання рекомендаційної частини кваліфікаційної (магістерської) роботи.

Виконання курсової роботи спрямовано на опанування здобувачами:

- інтегральної компетентності – здатності розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/чи в процесі навчання, що передбачає дослідження та/чи інновації й характеризується невизначеністю умов і вимог;

- загальних компетентностей:

- здатності до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

- здатності розробляти проєкти та управляти ними, планувати та управляти часом;

- здатності удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні, розвиватися й навчатися;

- здатності до професійного спілкування іноземною мовою;

- здатності генерувати нові ідеї (креативність);

- здатності виконувати професійну діяльність на основі етичних міркувань (мотивів), доброчесності, принципів служіння суспільству;

- здатності спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово, у тому числі з представниками інших професійних груп різного рівня, протидіяти її дискримінації;

- спеціальних компетентностей, у частині:

- визначення показників сталого розвитку на вибраному рівні;

- урахування потреб забезпечення національної безпеки України;

- самостійного розроблення аналітичних документів;

- розроблення проєктів програмних документів;

- розроблення дослідницьких проєктів;

- аналізування документів на відповідність міжнародним зобов'язанням України;

- розроблення пропозицій щодо залучення міжнародної технічної допомоги;

- вироблення політики, базованої на доказах і цінностях, зокрема ідентифікування та аналізування проблеми політики; ідентифікування заінте-

ресованих сторін і встановлення їхніх позицій; аналізування складових зовнішнього середовища; визначення наявних обмежень; формулювання та оцінювання альтернатив політики; підготовки рекомендацій про політику, що ґрунтуються на доказах і цінностях;

здійснення оцінювання політики, її результативності і впливу; врахування результатів оцінювання політики в роботі;

Виконання курсової роботи сприяє досягненню таких програмних результатів навчання:

- знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень (що перевіряється за спроможністю ідентифікувати та проаналізувати проблему політики з урахуванням позицій заінтересованих сторін; підготувати й презентувати проєкт владного рішення, що ґрунтується на оцінці варіантів і ризиків);

- розв’язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення (що перевіряється за спроможністю розробити проєкт нормативно-правового акта);

- використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв’язання складних задач публічного управління та адміністрування;

- здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур;

- уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи (що перевіряється за спроможністю розроблення проєкту програмного документа);

- спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень;

- розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень (що перевіряється за спроможністю здійснити експертизу проєкту владного рішення з урахуванням міжнародних зобов’язань України, її курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію);

- планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування (що перевіряється за спроможністю скласти план курсової роботи, розробити її анотацію, виклавши її українською та англійською мовою);

– розробляти та реалізовувати заходи щодо адаптації та впровадження кращих вітчизняних та зарубіжних практик діяльності органів публічного управління та інших організацій публічної сфери;

– підготувати і презентувати рекомендацію (пораду) про політику, що базується на обґрунтованому виборі найкращого з-поміж можливих варіантів вирішення самостійно ідентифікованої та проаналізованої проблеми політики, результатах аналізу заінтересованих сторін, складових зовнішнього середовища й виявлених обмежень, з урахуванням потреб національної безпеки і відповідно до міжнародних зобов'язань України.

3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Відповідальність за організацію виконання курсової роботи здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-науковою програмою «Суспільна політика і врядування», несе завідувач Школи.

Завідувач Школи має організувати:

- призначення й затвердження рішенням Школи наукових керівників курсових робіт згідно з календарним графіком освітнього процесу і з урахуванням побажань здобувачів;

- залучення, за необхідності, зовнішніх консультантів (рецензентів) курсових робіт – представників органів державної влади, місцевого самоврядування, наукових установ, закладів вищої освіти, громадських і міжнародних організацій;

- перевірку курсових робіт на дотримання норм академічної доброчесності⁷;

- подання згідно з календарним графіком освітнього процесу для затвердження деканом факультету правничих наук складу комісії для захисту курсових робіт;

- проведення прилюдного захисту курсових робіт на щорічній науково-практичній конференції;

Наукове керівництво курсовими роботами здобувачів здійснюють науково-педагогічні працівники Школи.

Наукові керівники повинні:

- ознайомити здобувачів із метою, завданнями, структурою, критеріями оцінювання та організацією прилюдного захисту курсових робіт;

- консультувати здобувачів із питань закріплення й поглиблення теоретичних знань, отриманих під час вивчення навчальних дисциплін обов'язкової компоненти освітньо-наукової програми;

- не пізніше, аніж у переддень захисту, підписати підготовлену курсову роботу, оцінивши її змістове наповнення та оформлення, керуючись принципами й критеріями, викладеними в розділі 6.

Захист курсових робіт організують члени відповідної комісії на щорічній науково-практичній конференції.

Члени комісії із захисту курсових робіт:

- установлюють регламент захисту (як правило, до 10 хвилин – на презентацію курсової роботи і до 5 хвилин – на відповіді здобувача на запитання під час наукової дискусії);

⁷ https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_view/577-polozhennia-pro-akademichnu-dobrochesnist-zdobuvachiv-osvity-u-naukma

- визначають порядок захисту курсових робіт, ураховуючи побажання здобувачів;
- беруть участь у науковій дискусії;
- оцінюють змістове наповнення і захист курсових робіт, керуючись принципами й критеріями, викладеними в розділі 6, і проставляючи оцінки у відомості.

Відповідальність за дотримання навчального плану, якісне виконання курсової роботи та її відповідність нормам академічної доброчесності несуть здобувачі.

Здобувачі мають:

- у термін, визначений календарним графіком освітнього процесу, вибрати наукового керівника та отримати його згоду на здійснення керівництва курсовою роботою⁸;
- ознайомитися із метою, завданнями, структурою, критеріями оцінювання та організацією прилюдного захисту курсових робіт;
- вибрати та узгодити з науковим керівником назву курсової роботи, що відповідає формулюванню проблеми, придатної для аналізу політики⁹;
- підготувати курсову роботу за структурою, наведеною в розділі 4;
- засвідчити власним підписом, що курсову роботу було написано з дотриманням норм академічної доброчесності¹⁰, надати згоду на її безоплатне використання в повному обсязі або частково в навчальних цілях;
- не пізніше, аніж 10:00 дня захисту, надіслати курсову роботу у форматі .pdf на адресу Школи kmsgov@ukma.edu.ua¹¹;
- прилюдно захистити курсову роботу на щорічній науково-практичній конференції;
- взяти участь у науковій дискусії під час захисту курсових робіт.

⁸ Здобувачам, які не вибрали наукового керівника курсової роботи самостійно, його призначає завідувач Школи.

⁹ Зазвичай, проблема, досліджувана в курсовій роботі, є ідентичною вирішуваний в аналітичній записці, захист якої є елементом підсумкового контролю для навчальної дисципліни «Вироблення доказової політики».

¹⁰ https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_view/577-polozhennia-pro-akademichnu-dobrochesnist-zdobuvachiv-osvity-u-naukma

¹¹ За форс-мажорних обставин (воєнний стан, епідемія) вчена рада може ухвалити окреме рішення про іншу форму звітності та/чи порядок звітування (наприклад, https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/2902-pro-osoblyvosti-orhanizatsii-osvitnoho-protsesu-v-umovakh-voiennoho-stanu).

4. СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

4.1. Титульний аркуш

На титульному аркуші курсової роботи наводять:

- назву закладу вищої освіти, факультету й підрозділу, де виконано дослідження;
- назву (тему) курсової роботи українською та англійською мовами;
- назву освітньо-наукової програми, ініціали й прізвище здобувача;
- посаду, науковий ступінь, учене звання, ініціали й прізвище наукового керівника курсової роботи;
- декларацію академічної доброчесності;
- місто, рік написання.

Шаблон титульного аркуша наведений у Додатку А.

4.2. Резюме українською мовою

Резюме українською мовою є обов'язковим елементом курсової роботи і передує її основному тексту.

У резюме:

- наводять формулювання проблеми, замовника аналізу і пояснюють, в чому полягає його інтерес у вирішенні проблеми;
- розкривають причини існування проблеми і пояснюють, чому вона потребує державного втручання саме зараз;
- наводять рекомендований варіант політики і демонструють його переваги порівняно з іншими варіантами, відхиленими за результатами аналізу;
- розкривають, що потрібно зробити замовнику для реалізації рекомендованого варіанта;
- наводять очікувані результати і вигоди, що мають отримати цільові аудиторії після вирішення проблеми;
- розкривають зв'язок вирішення проблеми з міжнародними зобов'язаннями України.

Резюме повинно мати обсяг не менше 2500 і не більше 3500 знаків (із пробілами).

4.3. Резюме англійською мовою

Резюме англійською мовою (Abstract) є обов'язковим елементом курсової роботи і має відповідати його україномовному варіанту.

Резюме англійською мовою розміщують після його україномовного варіанта.

Резюме повинно мати обсяг не менше 2500 і не більше 3500 знаків (із пробілами).

Усі резюме англійською мовою оприлюднюють у вигляді тез доповідей здобувачів на щорічній науково-практичній конференції, в рамках якої відбувається захист курсових робіт.

4.4. Розділи курсової роботи

1. *Визначення проблеми, придатної для аналізу політики*

1.1. *Формулювання проблеми*

Проблема, придатна для аналізу політики, – це перешкода для бажаних дій, що долається шляхом державного втручання та є наслідком чинної політики.

Проблемами, **непридатними для аналізу політики**, є:

- проблемні ситуації – об'єднують декілька проблем (кожна потребує своєї інструкції) та/чи не мають вирішення (наприклад через нестачу ресурсів, у тому числі так званої «політичної волі»);
- наукові проблеми – передбачають пошук істини, вирішення не орієнтоване на конкретного замовника;
- політичні проблеми – окреслюють, щоб завоювати прихильність виборців;
- внутрішні проблеми органу державної влади – пов'язані із забезпеченням їхнього належного менеджменту (цілі їхнього вирішення не є «зовнішніми»);
- проблеми інститутів громадянського суспільства – не потребують владного реагування, перебувають поза функціями держави.

Щоб правильно сформулювати проблему для аналізу політики, варто переконатися, що для неї можна розробити інструкцію з повного вирішення за наявних обмежень.

Слухачі самостійно обирають проблему, придатну для аналізу політики, виходячи з власного практичного досвіду та узгоджують її з науковим керівником¹². Для аналізу може бути обрано одну з проблем, що є складовими предмету дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи.

Проблему, придатну для аналізу політики, формують **одним реченням**, яке має містити не більше 13 слів.

¹² Зазвичай, проблема, досліджувана в курсовій роботі, є ідентичною вирішуваний в аналітичній записці, захист якої є елементом підсумкового контролю для навчальної дисципліни «Вироблення доказової політики». Поглиблений варіант аналітичної записки готується під час вивчення модуля «Економіка для врядування». Виконання курсової роботи може бути продовженням роботи над аналітичними записками, проте допускається і зміна проблематики.

Формулювання проблеми рекомендовано розпочинати питальним словом «як» та дієсловом, що *передбачає вплив, спрямований на отримання конкретного результату*.

<i>Рекомендовано</i>	<i>Заборонено</i>
Зменшити (збільшити) Гарантувати Скасувати Запровадити Забезпечити (чим...) Охопити (послугою) Скоротити (поширити) Побудувати Відновити Надати (доступ) Розробити Інформувати Обмежити Дозволити	Реформувати Модернізувати Удосконалювати Боротися Оптимізувати Осучаснювати Активізувати Залучати (інвестиції) Розвивати Покращувати Посилювати Прискорювати темпи Задовольняти (зростаючі вимоги) Підвищувати (ефективність)

Проблема в більшості випадків має бути сформульована в такий спосіб, щоб підказати замовнику аналізу «що робити»¹³.

1.2. Замовник аналізу

Замовник (клієнт) **аналізу** – це орган виконавчої влади (Кабінет Міністрів, міністерство, служба, інспекція, комітет, державна адміністрація тощо) чи місцевого самоврядування (мер міста, сільський голова, міська чи сільська рада тощо).

У навчальних завданнях виконавці вибирають і проблему, і замовника, тоді як в реальній практиці аналізу політики замовник і його повноваження є фіксованими. Аналізуючи відповідність повноважень замовника масштабам проблеми, зосереджують увагу на **територіальному і галузевому чинниках**.

Наприклад, актуальним є визначення замовником розв’язання проблеми підтоплення земель у Херсонській області під час весняної повені Херсонського обласного управління водного господарства; фінансування ремонту дорожнього покриття в рекреаційній зоні «Затока – Кароліно-Бугаз» Одеської області Овідіопольської райдержадміністрації.

А от вибір замовником Київської міської державної адміністрації для вирішення проблеми браку громадських убиралень у Шевченківському районі міста Києва потребує відповідей на питання: 1) чому проблема стосується лише Шевченківського, а не всіх районів столиці; 2) чому не вказано замовником

¹³ Хоча можлива ситуація, коли замовник бажає отримати відповідь на питання «як робити» (наприклад, коли замовник отримав доручення вищого органу влади чи має інші зобов’язання, тобто «що робити» вже визначено).

Шевченківську райдержадміністрацію (якщо для проблеми встановлено територіальні межі). Можливо тому, що питання перебуває поза сферою повноважень цієї установи, чи, очевидно, вона самостійно не здатна вирішити проблему через брак ресурсів або неналежне виконання повноважень. У випадку вирішення проблеми утилізації сміття в селі Грибовичі (що адміністративно входить до складу Жовківського району Львівської області) та обрання замовником Львівської міської ради слід зазначити в тексті аналітичної записки, що сміття на територію села завозиться саме зі Львова, а сільська й районна влада не здатні вирішити цю проблему.

Замовник вирішення проблеми може бути лише один, для якого **характерні**:

- інституційованість (зазвичай, це певний орган влади, а не держава, населення, підприємці, споживачі тощо);
- компетентність і повноважність;
- володіння більшою частиною ресурсів (правових, організаційних, фінансових, матеріальних, інформаційних, людських тощо), необхідних для вирішення проблеми¹⁴.

Наприклад, якщо одним із заходів, спрямованих на вирішення проблеми, є ухвалення закону, замовником не може бути міністерство. Якщо потрібно виділити додаткові кошти з державного (не місцевого) бюджету, замовником не може бути міська рада.

Замовник вирішення проблеми має бути **заінтересованим**:

- фінансово (вирішення проблеми дозволить збільшити фінансування інституції, яку він очолює);
- матеріально (розв'язання проблеми дозволить замовникові отримати на баланс споруди, будівлі, устаткування тощо);
- символічно (вирішення проблеми сприятиме заохоченню різного характеру; ігнорування проблеми, своєю чергою, може призвести до застоювання дисциплінарних стягнень; до люстрації тощо);
- організаційно (замовник зможе створити нові чи підвищити статус підпорядкованих йому інституцій);
- інформаційно (замовник зможе одержати нову чи монополізувати наявну інформацію).

¹⁴ Зазвичай, замовник не має усіх необхідних ресурсів. З огляду на це, в навчальних цілях замовником вибирають орган влади, що володіє їхньою визначальною частиною. Не рекомендовано вибирати як замовника Кабінет Міністрів України (краще – орган виконавчої влади; див. § 33 Регламенту Кабінету Міністрів України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>) або Верховну Раду України (краще – суб'єкт права законодавчої ініціативи або профільний комітет, див. ст. 91 Закону України «Про Регламент Верховної Ради України», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>).

З огляду на це, перед здійсненням подальших процедур доцільно **відповісти на такі запитання**:

- Чи входить розв’язання проблеми до компетенції замовника?
- Чи заінтересований замовник у вирішенні проблеми?
- Які вигоди (фінансові, матеріальні, інформаційні, організаційні, символічні – конкретизуйте) отримає замовник, розв’язавши проблему?
- Чи достатньо у замовника власних ресурсів для вирішення проблеми?

1.3. *Симптоми проблеми* – ознаки, явища, процеси, які засвідчують її існування.

Наприклад, симптомами проблеми підтоплення певної території можуть бути затоплення підвалів, вимокання насаджень, заболочення ґрунтів, руйнування будівель; а проблеми перевантаженості метрополітену Києва в пікові години – збільшення кількості випадків травмування пасажирів і неможливість вагонів потяга вмістити всіх пасажирів, що перебувають на платформі.

Не бажано вносити до переліку симптомів сформульованої проблеми всі негативні явища, наявні в суспільстві, аналізованій сфері, галузі, регіоні, територіальній громаді.

Наприклад, незадовільне поводження з твердими побутовими відходами у селі Грибовичі може призвести до появи неприємних запахів, забруднення вод і ґрунтів, підвищення рівня захворюваності населення. Проте зниження інтересу інвесторів до регіону та зростання соціальної напруги є наслідками наявності в регіоні інших проблем. Таким чином, згадані симптоми збережуться й після вирішення питання утилізації відходів, тоді як проблеми, що їх породжують, залишаться неідентифікованими, не потраплять до порядку денного влади. А отже, не будуть вирішеними.

1.3.1. *Опис симптомів*

Передбачає опис охопленої кожним симптомом території, сфери, галузі, соціальної групи, частки населення, а також спроб їхнього усунення органами влади.

Наприклад, описуючи симптом «зростання безробіття серед молоді», варто навести дані про кількість безробітних у міській і сільській місцевості, її динаміку, порівняти її для осіб із різним рівнем освіти, професією, зазначити, яка частка випускників не приступала до роботи після завершення освіти тощо.

1.3.2. *Причинно-наслідкові зв’язки*

Визначають причини, що призводять до прояву кожного симптому. Вони, зазвичай, і є проблемами, які слід вирішувати.

Наприклад, причиною високого безробіття серед молоді можуть бути спад промислового виробництва, незадовільна якість освіти (якщо спостерігається велика частка непрацевлаштованих випускників за конкретною спеціальністю).

У деяких випадках доцільним буде поглиблений аналіз, який полягає у встановленні причин другого порядку.

Наприклад, до спаду промислового виробництва може призвести погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків або скорочення експорту до певних держав тощо.

1.3.3. Доказова база

Потребує відповідей на питання:

- як були виявлені симптоми проблеми;
- які факти, з яких джерел були використані;
- наскільки надійними є джерела інформації;
- в який спосіб встановлені причинно-наслідкові зв'язки, чи використовувалися при цьому кількісні чи якісні методи.

1.4. *Масштаби проблеми та її симптомів* – охоплені територія, сфера, галузь, соціальні групи, частка населення; час виникнення проблеми чи загострення її симптомів.

Наприклад, якщо йдеться про проблему підтоплення, можна вказати кількість підтоплених населених пунктів і будинків у них, площу вимоклих насаджень і заболочених ґрунтів, а також їхні частки в загальних обсягах, кількість і частку охопленого проблемою населення, види бізнесу, що потерпає від підтоплення.

1.5. Новизна проблеми й нагальність її вирішення

Визначають:

- чи є проблема новою, передбаченою, повторюваною або такою, що виникла знову через непередбачені наслідки державного втручання;

Проблема є повторюваною, якщо її симптоми виникають періодично або час від часу загострюються.

- чому проблема потрапила (вперше чи повторно) до порядку денного саме зараз;
- наскільки терміново необхідно вирішити проблему;
- якими можуть бути наслідки за збереження чинної політики та якщо проблему не вдасться вирішити впродовж визначеного часу.

1.6. *Законодавча та інституційна база реалізації чинної політики* – опис нормативно-правових актів, що стосуються проблеми, а також інституцій, які формують, реалізують, мають вплив на чинну політику.

1.6.1. Законодавча база

Подають перелік нормативно-правових актів, що визначають чинну політику щодо проблеми. За необхідності, описують зміст цих актів або наводять їхні фрагменти в додатках до основного тексту записки.

1.6.2. Інституційна база

Зазначають:

- які органи влади можуть вплинути на вирішення проблеми, в чому полягають їхні повноваження і як вони розподілені;
- як саме проблему намагалися вирішити раніше і хто це робив;
- хто оцінював попередні спроби вирішення проблеми, чи були встановлені причини невдач;
- що перешкоджає вирішенню проблеми зараз.

Якщо є проблема, **обов'язково** мають бути чинники, що перешкоджають її вирішенню. Якщо їх не вдається визначити, формулювання треба уточнити.

1.7. Чинники середовища, що формують контекст проблеми

Наводять чинники зовнішнього середовища, що обумовлюють існування проблеми, перешкоджають чи сприяють її вирішенню.

(Зовнішнім) **середовищем** називають цілісну сукупність зовнішніх щодо політики та взаємопов'язаних умов і структур, що формують умови, контекст вироблення політики, опосередковано впливаючи на неї.

Середовище є «зовнішнім» відносно конкретної системи прийняття рішень, якщо його чинники перебувають **поза повноваженнями** замовника. *Наприклад*, якщо замовником є міністерство, то внутрішнім середовищем є його персонал, підпорядковані йому служби, інспекції, організації, суб'єкти господарювання, тоді як зовнішнім – інші міністерства та уряд в цілому; ситуація в державі тощо.

Виокремлюють такі **компоненти середовища**:

- **соціальна**: звичаї, очікування, моделі поведінки, що їх встановлює суспільство;

Наприклад, соціальний контекст проблеми нестачі електричної енергії в селі на морському узбережжі можуть формувати такі елементи: патерналізм, недовіра до місцевої влади, несприйняття змін більшістю населення тощо.

- **економічна**: економічна система, характер індустрії й торгівлі, відносна заможність чи бідність, рівень безробіття та економічного зростання;

Наприклад, економічний контекст проблеми нестачі електричної енергії в селі на морському узбережжі можуть формувати такі елементи: невеликий місцевий бюджет, неможливість отримання кредиту під майнову заставу, відсутність великих підприємств, низький рівень доходів населення тощо.

- **політична**: державний устрій, форма правління, партійна система, ідеологія (організація суспільства, його цінності й місце людини в ньому), внутрішні й зовнішні політичні ризики;

Наприклад, політичний контекст проблеми нестачі електричної енергії в селі на морському узбережжі можуть формувати такі елементи: невисока електоральна активність населення, членство голови сільради в опозиційній партії, членство народного депутата від місцевого округу в комітеті з енергетичних питань тощо.

– **фізична** (фундаментальна): клімат, природні ресурси; чисельність і динаміка населення, вікова структура; характеристики, що визначають спосіб життя.

Наприклад, фізичний контекст проблеми нестачі електричної енергії в селі на морському узбережжі можуть формувати такі елементи: нечисленність населення, середній вік 50+, усталений режим дня, переважно сонячна погода, середня температура січня +5 °С, доступність морської води тощо.

Результати аналізу середовища зручно подавати у вигляді таблиці.

Компонента	Елемент	Значимість	Вплив на проблему	
1.Соціальна	1.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	1.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
2.Економічна	2.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	2.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
3.Політична	3.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	3.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
4.Фізична	4.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	4.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...

Значимість: 1...3 (помірна; велика; визначальна).

Вплив: –1, +1 (гальмівний; сприятливий)

1.8. Корисний досвід

У цьому пункті наводять приклади успішного (або провального) вирішення схожих проблем в інших державах (*наприклад*, у США, Канаді, державах-членах ЄС), іншими замовниками (якщо такі відомі), зазначаючи, чи можна використати відповідний досвід в аналізованій ситуації (з урахуванням відмінностей в обставинах, часі, середовищі).

2. Підстави для державного втручання

У цьому розділі:

– встановлюють, які неспроможності ринку обумовлюють необхідність втручання (в тому числі з огляду на соціальні, моральні, політичні чинники)¹⁵;

¹⁵ Відповідних підстав може бути декілька. Докладніше про неспроможність ринку – див. матеріали дисципліни «Економіка для врядування» на платформі DistEdu (теми 3, 4); Кішіловський, М., Кішловська І. Адміністративна. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. Київ : Основи, 2017. С. 68-75, а також Types of market failure. URL: http://www.economicsonline.co.uk/Market_failures/Types_of_market_failure.html

Неспроможність (відмова, вада) **ринку** – ситуація, коли нерегульований ринок не може спрацювати ефективно¹⁶. Державне втручання компенсує (усуває чи послаблює) неспроможність (небажання) ринку виробляти ту кількість благ і тієї структури, яка найповніше відображала б обсяг і структуру суспільних потреб.

Ефективність окремого ринку означає забезпечення кожному з учасників (виробникам і споживачам) можливості приймати ефективні для себе рішення (які максимізують його чисту вигоду за інших рівних умов), при цьому рішення всіх учасників збалансовані щодо цін та обсягів, що виключає дефіцити і нереалізовані залишки продукції; це можливо лише за умов досконалої конкуренції та абсолютної поінформованості.

– наводять можливі наслідки невтручання держави (наприклад, втрати через неефективне функціонування ринку, поглиблення бідності, зростання соціального невдоволення тощо);

– визначають інструменти політики, які можна рекомендувати для усунення кожної неспроможності ринку (наприклад, для подолання негативного впливу паління на оточуючих – підвищення акцизного податку на тютюнові вироби, пропаганда здорового способу життя тощо).

Усі неспроможності ринку можуть мати національний, місцевий (на рівні територіальних громад) і глобальний виміри.

Неспроможності ринку можуть бути обумовлені:

А. Неефективністю виробництва й розподілу (productive and allocative inefficiency). Якщо кількість ресурсів є обмеженою, ринки можуть не виробляти й не розподіляти їх найбільш ефективним чином.

Б. Недосконалою конкуренцією¹⁷, **зловживанням ринковою владою** (monopoly power). Наявність штучної монополії може обмежити можливість ринку ефективно функціонувати. Якщо ринок є недостатньо конкурентним, він не спроможний ефективно розподіляти ресурси, формуючи економіку, що відображає наявну в суспільстві структуру потреб.

В. Відсутністю ринку (missing markets). Ринки можуть не формуватися за наявності природної монополії або потреби в суспільних благах.

Суспільні блага можуть споживатися багатьма особами одночасно, незалежно від того, спроможний чи не спроможний їх оплатити кожен із споживачів окремо. Скористатися вигодами від благ індивідуального споживання можна, придбавши товар, вигоди ж від суспільних благ доступні вже тому, що їх вироблено. Прикладами суспільних благ є національна оборона, державне управління, забезпечення правопорядку, захист довкілля, освітлення і забезпечення належного санітарного стану вулиць тощо.

Чисті суспільні блага доступні усім споживачам, для них характерно відсутність як виключення, так і суперництва (дотримання та захист політичних

¹⁷ Здатність окремих учасників ринку впливати на ціни, тим самим порушуючи баланс інтересів.

свобод і прав людини, забезпечення правопорядку, стабільності й суспільного спокою в державі, гарантування національної безпеки).

При цьому державне втручання може набувати таких форм:

- виробництво благ підприємствами державного сектору;
- надання субсидій приватним підприємцям для виробництва благ;
- адміністративне обмеження доступу до використання благ.

Загальнодоступні змішані блага поширюються на всіх споживачів за наявності суперництва за право їх виробляти (ті, що виробляють при використанні не створених людською працею природних ресурсів (землі, ліси, повітря, рибні угіддя, фауна тощо; або ж ті, суспільна корисність яких значно вища від індивідуальної, і за умов їх доступності (безоплатність, низькі ціни тощо) споживачі виявляють надмірну схильність до їхнього споживання).

Платні змішані блага передбачають можливість обмеження у доступі до них споживачів, але за умови відсутності конкуренції за право їх виробляти (бібліотеки, музеї, кабельне та супутникове телебачення, автомагістралі, повітряні шляхи сполучення, трубопроводи, водопостачання, зв'язок, пошта тощо). Виробництво цих благ зазвичай пов'язане з **природними монополіями** – станом товарного ринку, за якого задоволення попиту на ньому є більш ефективним за відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з суттєвим зменшенням витрат виробництва на одиницю товару зі зростанням обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), аніж попит на інші товари (послуги)¹⁸.

Регулювання виробництва й розподілу загальнодоступних благ здійснюють:

- надаючи виключні права на використання ресурсів для виробництва благ, що за своїм змістом означає підтримку неприродної монополії;
- запроваджуючи адміністративні бар'єри для входження на відповідний ринок (шляхом ліцензування, квотування, надмірного оподаткування тощо).

Г. **Неповнотою ринку** (incomplete markets). Ринки можуть не виробляти достатньо послуг, наприклад, у галузях освіти та охорони здоров'я.

Д. **Виробництвом і розподілом товарів** (послуг), **що наносять шкоду** (demerit goods – небажані або недостойні блага). Див. «моральні чинники» нижче.

¹⁸ Про природні монополії : Закон України від 20 квіт. 2000 р. № 1682-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>. Ст. 1, ч. 1.

Е. **Негативними зовнішніми ефектами** (negative externalities)¹⁹. Споживачі й виробники, переслідуючи власні інтереси, можуть не брати до уваги наслідки своїх дій щодо третіх сторін, які від них потерпатимуть.

Виявом **негативних екстерналій** є перекладання своїх витрат на інших без надання компенсації. Наприклад, заощаджуючи на очисних спорудах, виробник зменшує свої затрати, робить свої товари доступними (дешевими) і конкурентоспроможними. Водночас він перекладає заощаджені ним затрати на інших суб'єктів, змушуючи їх витрачати кошти на усунення причин забруднення навколишнього середовища.

Держава може впливати на негативні екстерналії, встановлюючи обмеження й запроваджуючи санкції (податки, що використовують для усунення негативних ефектів, додаткова плата, позбавлення права виробляти певні товари тощо) або стимулюючи виробників благ, тобто запроваджуючи систему винагород.

Ж. **Неврегульованими правами власності** (property rights). У багатьох випадках права власності на певні ресурси не можуть бути легко розподілені. Неврегульованість права власності може обмежувати здатність ринків ефективно функціонувати.

И. **Асиметричним розподілом, браком, недостовірністю інформації** (information failure).

Асиметрія інформації – нерівний доступ до інформації про суттєві характеристики благ у виробників (продавців) і споживачів (покупців): друга сторона є гірше поінформованою, причому на ринках продукції кінцевого споживання це – домогосподарства, а на ресурсних ринках – компанії. Через асиметрію інформації окремі учасники приймають неефективні рішення. Якщо взяти до уваги загальні чинники ризиків і невизначеностей, це питання стосується всіх економічних агентів.

Загострення асиметричності (спотворення) інформації зумовлює ту чи іншу неспроможність ринку, що відображається в кризових явищах. Кризові ситуації, своєю чергою, провокують посткризову інформаційну асиметрію, що створює ризики і загрози виникнення нової кризи чи повторення попередньої.

Роль держави у цьому аспекті полягає в тому, що вона може зобов'язувати надавати певну інформацію про суттєві характеристики благ,

¹⁹ Підставою для корегувального державного втручання є також позитивні зовнішні ефекти (positive externalities), хоч вони й мають менш відчутні впливи на ефективність ринків порівняно з негативними ефектами. Детальніше див.: Кілієвич О., Мертенс О. Мікроекономіка для аналізу державної політики: підручник. Київ : Основи, 2005, с. 452-467; Веймер Д. Л., Вайнінг Е. Р. Аналіз політики: концепції і практика / пер. з англ. Київ : Основи, 1998, с. 94-102. URL: www.ipas.org.ua/library

що пропонуються на ринку. Така інформація має поширюватися безкоштовно або споживачі оплачують лише її транслювання.

К. Нестабільність ринків (unstable markets). Валютні, фондові, кредитні, сільськогосподарські ринки можуть потребувати державного втручання через неможливість установлення на них стабільної рівноваги.

Додатковими підставами для державного втручання може бути також неспроможність ринку з огляду на:

– **соціальні чинники** – ситуації, які виникають внаслідок того, що ринок не здатний забезпечити справедливий розподіл благ і доходів у суспільстві (хоча розуміння справедливості не є універсальним для всіх країн і змінюється з часом і є предметом нормативного аналізу);

– **моральні чинники** – умовна назва ситуацій, що ґрунтуються на інституціональному аналізі формальних і неформальних норм, у визначеності бажаності чи небажаності (аж до повної заборони) споживання окремих благ, зважаючи на суспільні інтереси (на відміну від індивідуального ставлення споживачів до таких благ);

– **політичні чинники** – потреба в інституційному облаштуванні ринків правилами гри (закріплених у «джентльменських угодах» чи правових нормах, що визначаються в рамках політичного процесу) та існування різних цілей державної політики, що чинна влада вносить до порядку денного також у рамках політичного процесу. Ще одним виявом політичної неспроможності є нездатність саморегульованого ринку забезпечити інтереси різних політичних груп²⁰.

3. Консультації

У цьому розділі аналізують **стейкхолдерів** – групи інтересів, яких стосується проблема, і хто має важелі впливу для її вирішення чи поглиблення.

Під **групами інтересів** розуміють:

- незалежні від держави або політичних партій організації, що прагнуть впливати на політику;
- добровільні об'єднання, спеціально створені для вираження і відстоювання інтересів їхніх членів у відносинах із державою, іншими групами і політичними інститутами;
- інституційовані об'єднання, які мають спільний інтерес у процесі політики.

Прикладом є групи бізнес-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії і рухи (наприклад, «зелені», з позицією яких потрібно рахуватися під час реалізації більшості інвестиційних проектів, що впливають на навколишнє середовище).

²⁰ Ці ситуації є неоднозначними з огляду на ефективність і справедливість, адже можуть існувати як політичні інтереси меншин (наприклад, національних), так і «політичні апетити» олігархічних груп, які прагнуть встановлювати правила гри на ринку «під себе».

Зауважимо, що під час підготовки рекомендації щодо вирішення проблеми не можна консультуватися із замовником її вирішення. Тому вибраний **замовник не може бути стейкхолдером**.

3.1. Організовані групи інтересів

До цієї групи відносять лише організації, з представниками яких необхідно проконсультуватися, щоб зрозуміти їхнє ставлення до змінення політики.

Стейкхолдерами цієї групи не є «держава», «опозиція» або неорганізовані групи, яких можна виокремити за віком, статтю, соціальним чи майновим статусом, сферою спільних інтересів, як-то пенсіонери, громадські активісти, батьки, науковці. Тобто до стейкхолдерів першої групи можна віднести, наприклад, Незалежну профспілку гірників, але не «робітників»; Всеукраїнське об'єднання ветеранів, а не «ветеранів»; Національну молодіжну раду України, а не «молодь». неорганізовані групи населення (яких виокремлюють за територією проживання, віком, статтю, соціальним чи майновим статусом, сферою спільних інтересів, як-то пенсіонери, громадські активісти, батьки, науковці, бізнесмени). Про населення, підприємців, громадян України, яких зачіпає проблема, варто згадувати в пункті 1.4 (масштаби проблеми) та/чи в пункті 3.3 (ставлення громадськості).

3.2. Заінтересовані органи влади

До цієї групи відносять органи влади, які, відповідно до компетенції, беруть участь у розробленні проєкту владного рішення або його погодженні. Їхнє коло визначають нормативним²¹ або експертним шляхом.

Виокремлюючи цих учасників політики, варто звернути увагу на те:

- що саме може викликати стурбованість у цих органах влади;
- у чому це знайде своє відображення;
- яку роль відіграють заінтересовані органи в поточній політиці;
- які саме питання потребують узгодження з їхніми представниками.

Друга група стейкхолдерів **не охоплює замовника політики й підлеглі йому інституції**, а також структурні підрозділи органу влади, який уже наявний у переліку. З усіма представниками другої групи обов'язково консультуються. Тому, якщо замовником аналізу політики є, наприклад, сільський голова, не варто вважати стейкхолдером Президента України.

3.3. Громадськість

До цієї групи відносять неорганізовані групи інтересів, що є об'єктами безпосереднього чи опосередкованого впливу політики та яких можна виокремити за віком, статтю, соціальним чи майновим статусом, сферою спільних інтересів, як-то пенсіонери, громадські активісти, батьки,

²¹ Див., наприклад п. 4 § 33 Регламенту Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>.

науковці, малі підприємці тощо. На відміну від стейкхолдерів двох перших груп, їхнє ставлення до змінення політики та можливе реагування визначають шляхом соціологічних досліджень, вивченням громадської думки (настроїв населення) або проведення консультацій із громадськістю²².

Якщо опитування щодо проблеми не проводилися, *не варто піднімати їх* власною думкою, навіть якщо відповідь, на перший погляд, є очевидною.

Далі:

А. Складають рейтинг стейкхолдерів першої і другої груп, який можна визначити за добутком значень прихильності та впливовості.

Прихильність зміненню політики оцінюють експертним шляхом за якісною шкалою +2...–2 (протидіятиме; незаінтересований; нейтральний; заінтересований; підтримуватиме).

Впливовість – у такий же спосіб, але за якісною шкалою 1...4 (невисока; помірна; висока; визначальна). При цьому враховують: повноваження і статус стейкхолдера, ступінь його організованості, ресурси, що він здатний задіяти, неофіційний вплив і відносини з іншими стейкхолдерами.

Якщо суспільна проблема, яку планується вирішити шляхом змінення політики, дійсно існує, *обов'язково мають бути присутні значимі й впливові групи, заінтересовані в збереженні статус-кво* (іноді – приховані). Якщо не ідентифікувати цих стейкхолдерів, і не вжити заходів, достатніх для подолання їхнього опору зміненню політики, проблему вирішити неможливо. У цьому разі краще уточнити формулювання проблеми, що потребує розв'язання.

Б. Скорочують переліки, вилючаючи з них стейкхолдерів із нульовим і близьким до нуля рейтингом.

Це варто зробити і з огляду на те, що на проведення обов'язкових (відповідно до нормативних вимог) консультацій *зі всіма* учасниками політики (наприклад, *усіма* громадськими організаціями, *усіма* органами місцевого самоврядування) не вистачить наявних в аналітика ресурсів, насамперед часу.

В. Описують дії, спрямовані на подолання опору змінам, збільшення наявної підтримки й залучення стейкхолдерів до вирішення суспільної проблеми, яку планується вирішити шляхом змінення політики.

Для більш докладного аналізу можна скористатися інструментами проєктного менеджменту²³, адаптувавши їх для потреб вироблення доказової політики.

Результати аналізу зручно подавати у вигляді таблиці.

²² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#n30>.

²³ <https://www.projectmanager.com/blog/stakeholder-mapping-guide>.

Стейкголдер	Впливовість	Прихильність	Рейтинг	Що робитиме стейкголдер	Як на це реагувати
1.	[В]	[П]	[В × П]	[опис]	[опис]
2.	[В]	[П]	[В × П]	[опис]	[опис]
...					

4. *Опис обмежень*

У цьому розділі наводять і стисло обґрунтовують:

– який обсяг і яких саме ресурсів політики необхідно виділити для вирішення проблеми;

Ресурси політики (inputs) – затрати, необхідні для її вироблення. Наділення учасників політики різними ресурсами, їхнє застосування, поєднання, заміна одних іншими відчутно впливають на процес, результати і наслідки політики. Відносний вплив різних ресурсів може змінюватися від однієї політики до іншої.

– скільки і яких саме ресурсів може не вистачити; якими можуть бути джерела покриття нестачі;

– ризики державного втручання, обумовлені ситуаціями неспроможності влади.

Неспроможність влади – нездатність державних інституцій вирішувати проблеми, що породжуються ситуаціями неспроможності ринку, і досягати декларованих цілей державного втручання. Неспроможність влади виникає через наявність мотиву раціональної поведінки (намагання максимізувати власну вигоду в будь-якій ситуації) в індивідів, які працюють у владних структурах.

Описуючи **обмеження**, застосовують таку класифікацію ресурсів політики:

– правовий – здатність визначати завдання учасникам політики, видавати обов’язкові для них норми і правила, розпоряджатися іншими ресурсами;

– фінансовий (монетарний) – здатність залучати й розподіляти кошти, застосовувати пільгові фінансові режими до окремих стейкголдерів;

– майновий – здатність залучати матеріальні засоби учасників політики, а також засоби підтримки зовнішнього зв’язку між ними;

– кадровий – здатність приймати на роботу й готувати фахівців;

– інформаційний (когнітивний) – здатність до отримання, сприйняття та опрацювання доказів;

– організаційний (координаційний) – здатність створювати нові структури та взаємодіяти з наявними;

– примусу (силовий) – здатність застерігати й карати;

– часу – здатність до визначення пріоритетів, розподілу завдань, делегування їхнього виконання;

- довіри – здатність до одержання підтримки інших учасників політики (груп інтересів);
- більшості – здатність отримати підтримку політичної (*наприклад*, парламентської) більшості.

Маючи більшість, виробники політики можуть тимчасово обійтися без правового (відсутність нормативної бази), інформаційного ресурсу (переконання замість дослідження проблеми), ресурсу часу (директивні втручання) й довіри (нехтування думкою окремих груп інтересів).

Описуючи *обмеження*, застосовують таку класифікацію ситуацій неспроможності влади:

- недостатня поінформованість (інформаційна асиметрія) – часто орган влади вчасно не володіє усією необхідною для прийняття найкращих рішень інформацією. У разі часової обмеженості отримати усю потрібну інформацію технічно неможливо. До того ж, існують групи інтересів, не зацікавлені у наданні органу влади повної і достовірної інформації;
- нездатність державних структур повністю передбачити наслідки прийнятих рішень (хоча аналіз витрат і вигід може зменшити кількість помилок);
- обмежені можливості суспільства щодо контролю над органами влади, що може призвести до надмірного зростання управлінського апарату, збільшення видатків на його утримання і втрат в ефективності;
- недосконалість політичного процесу, зокрема під час підготовки владних (державно-політичних) рішень, адже над їх виробленням та ухваленням працює обмежене коло осіб;
- рентоорієнтована поведінка суб'єктів політики, лобіювання владних рішень групами спеціальних інтересів, взаємна підтримка політиками один одного (хоча ці недосконалості є природними наслідками функціонування політичних інститутів у демократичному суспільстві).

5. Моделювання проблеми

5.1. Мета вирішення проблеми:

- не повинна співпадати за змістом із формулюванням проблеми;
- *має бути одна*, тобто не містити у формулюванні сполучних прилівників та уточнень на кшталт «для того, щоб...»;
- має бути «зовнішньою» щодо проблеми: буде помилкою обрати як ціль політики вирішення проблеми, що породжує цю політику;
- має бути орієнтована на отримання кінцевих результатів політики (*outcome*), а не продуктів політики (*output*);
- має «підтримувати» суспільні цінності (більшість із них сформульовані в Конституції України у вигляді прав і свобод громадян).

Щоб точно сформулювати мету, варто відповісти на питання: «Навіщо вирішувати проблему?»

5.2. *Очікувані результати* – опис ситуації, що складеться після досягнення цілі політики.

Наприклад, перелік подій, що відбудуться, характеристики бажаного стану суспільства, регіону, галузі, об'єкта тощо, на які спрямовані інструменти вирішення проблеми.

5.3. *Індикатори результативності та цільові індикатори*

Кожному очікуваному результату має відповідати свій індикатор результативності або система індикаторів – якщо один індикатор не розкриває всі суттєві аспекти результату, *наприклад*, для результату «підвищиться зайнятість населення» показником результативності може бути «рівень безробіття».

Цільовий (target) індикатор відображає бажане значення кількісного індикатора результативності або стан якісного індикатора, що дозволяє зробити висновок, що проблема вирішена і мета досягнута.

Наприклад, очікуваному результату «скорочення безробіття» та індикатору результативності «рівень безробіття» може відповідати цільовий індикатор «До 1 січня 2025 р. збільшити зайнятість населення на 10 % порівняно з 1 січня 2023 року»).

Зазвичай, можна виміряти:

- наявність продукту;
- тип доступу до продукту;
- рівень використання продукту;
- охоплення діяльністю;
- відповідність та якість змін;
- зусилля, витрачені для досягнення змін.

Опис кількісних індикаторів варто представити у вигляді таблиці:

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора	Цільове значення (цільовий індикатор)

При формулюванні індикаторів орієнтуються на принципи SMART:

- specific – конкретність;
- measurable – вимірюваність (зазвичай кількісна);
- area-bound – узгодженість з іншими індикаторами;
- realistic – досяжність (наявність ресурсів для реалізації);
- time-bound – визначеність у часі.

6. Формулювання варіантів політики

Варіанти політики – це взаємовиключні та рівноцінні способи вирішення проблеми. З огляду на це, вони не можуть бути «пунктами плану».

Сформулювавши варіанти політики, треба перевірити, чи можна їх реалізувати одночасно. Якщо так, варіанти сформульовані *неправильно*.

Варіантів має бути 3...7 (серед них перший та обов'язковий – «Збереження чинної політики»). Не можна розглядати лише два варіанти (робити – не робити). Враховуючи складність аналізу, *у навчальних цілях обмежуються формулюванням трьох-п'яти* варіантів політики.

Під час формулювання варіантів політики доцільно відповісти на запитання:

- на що націлено зміни й кому вони потрібні;
- яким буде напрям і масштаб змін;
- упродовж якого часу вони відбудуться;
- хто опиратиметься вирішенню проблеми і чому; як подолати цей опір (див. п. 3);
- які ресурси (прогнозне визначення) потрібні для вирішення проблеми (див. п. 4);
- які рекомендації слід надати замовнику (що, чому і як робити?);
- як реалізовувати політику (організація чи структура, що впроваджуватиме; спосіб надання послуг; інструменти, що використовуватимуться);
- як вимірювати зміни;
- якими мають бути результати.

При формулюванні кожного варіанту не варто забувати про:

- конкретність, вимірюваність, досяжність. «Вжиття заходів....» – яких? «Посилення відповідальності...» – як? якої? наскільки? Не варто «приховувати» від замовника зміст пропозицій;
- ресурси, наявні в замовника й доступні йому. *Наприклад*, міністерство (як замовник політики) не може ухвалити закон, воно може бути лише розробником його проєкту. При цьому немає жодних гарантій, що цей законопроект буде розглянуто на засіданні уряду, а потім ухвалено парламентом. З огляду на ті ж причини, міністерство не може, *наприклад*, запровадити новий податок;
- те, що розроблення, ухвалення чи скасування державної цільової програми, концепції, закону, наказу – це заходи, а не варіанти політики.

Доречним буде бачити одночасно формулювання проблеми і варіанта політики для їхнього кращого зіставлення. Якщо проблемою є «Як зменшити аварійність на автошляху Київ – Одеса», то «Оновити дорожнє покриття» – лише один із варіантів. Іншими (і дешевшими) можуть бути «Обмеження швидкості до...», «Заборона руху вночі та за несприятливих погодних умов» і «Кваліфікування створення аварійної ситуації як тяжкого кримінального злочину» тощо.

Аналіз *збереження чинної політики* має містити:

- опис інструментів чинної політики;
- переваги збереження чинної політики – одержані результати (або вигоди – грошова оцінка);
- недоліки збереження чинної політики – затрати ресурсів на збереження чинної політики (чи витрати – грошова оцінка).

Аналіз інших **варіантів політики** має містити опис:

- основних заходів із його реалізації (якщо це не впливає з назви, якої зазвичай достатньо для з'ясування передбачених варіантом дій);
- потенційних переваг; попередній опис очікуваних результатів (або вигід – якщо можлива грошова оцінка результатів);
- потенційних недоліків, можливих втрат для суспільства чи окремих стейкхолдерів; попередній опис очікуваних затрат ресурсів (або витрат – якщо можлива грошова оцінка затрат).

Бажано, щоб наведені переваги і недоліки були кількісно вимірюваними або описувались якісними показниками.

Для оцінки кожного з варіантів має бути достатньо інформації.

Переліки переваг і недоліків повинні містити достатньо інформації, щоб на її підставі можна було б оцінити кожний із варіантів політики за п'ятьма універсальними критеріями:

- **результативність** (effectiveness) – міра досягнення проголошених цілей; показує, наскільки результати відповідають очікуванім;

Наприклад, програма профілактики захворювання на СНІД виходить із соціальних цінностей і має за мету зменшення випадків захворювання. Програма могла включати завдання – скоротити кількість випадків, скажімо, на 50 %.

Якщо через рік вдалося досягти скорочення на 45 %, програму можна вважати результативною, а якщо на 10 % – мабуть, ні (але ще треба довести, що скорочення – це результат цієї програми, а не вплив інших чинників).

- **ефективність** (efficiency) – співвідношення між затратами й результатами (інколи – продуктами, інколи – наслідками). Вимірюють у натуральних (*наприклад*, продуктивність праці) й вартісних показниках (якщо можна дати грошову оцінку всім затратам і результатам);

- **справедливість** (equity). Дозволяє врахувати перерозподільні ефекти – не-пропорційний вплив заходів політики на різні групи населення, які можуть аналізуватися за ознаками громадянства, місця проживання, рівня доходів, соціальної приналежності, віку, статі тощо;

Визначають такі типи справедливості:

- горизонтальна: однакове ставлення до членів суспільства з однаковим статусом (*наприклад*, підвищення тарифів на розподіл електричної енергії);
- вертикальна: розподіл товарів і послуг між групами з неоднаковим статусом (*наприклад*, підтримка житлового будівництва в сільській місцевості, що не

охоплює жителів міст, але може фінансуватися з бюджету, тобто фактично за рахунок всіх платників податків);

- часова: вплив на долі (інтереси) майбутніх поколінь (*наприклад*, збільшення державного боргу для фінансування реалізації поточних завдань інвестиційної політики).

– **політична здійсненність** – відповідність намірам і діям політичної більшості;

Передбачає врахування: відповідності пріоритетним завданням органів влади (*наприклад*, програмі дій уряду); ставлення громадськості до пропонованих заходів; ставлення груп інтересів (зокрема, представлених у парламенті, якщо потрібне парламентське схвалення заходів політики); відповідальність за ухвалення рішення (хто чи які органи прийматимуть рішення і протягом якого терміну).

– **адміністративна здійсненність** – достатність організаційного ресурсу.

Щоб оцінити адміністративну здійсненність, варто відповісти на такі запитання:

- чи можна реалізувати пропонований варіант політики за наявних політичних, соціальних та адміністративних умов?
- чи достатньо персоналу відповідної кваліфікації для його реалізації і чи заінтересований він у співпраці?
- чи достатньо ресурсів і, якщо ні, чи відомо, де їх мобілізувати?
- чи можна все зробити вчасно?
- чи існує відповідна нормативна база і чи потрібне прийняття нових нормативно-правових актів?

7. Порівняння варіантів політики

7.1. Методи порівняння варіантів політики

У цьому пункті стисло пояснюють, як визначатимуться оцінки за кожним із критеріїв порівняння, та які чинники враховуватимуться (їх варто врахувати, описуючи переваги і недоліки варіантів у розділі 6).

Порівняння можна здійснювати в такий спосіб²⁴:

- результативність:

Критерій оцінювання	Оцінка варіанта політики			
	Збереження чинної політики	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Імовірність досягнення мети				
Тривалість досягнення мети				
Кількість...				
...				
Сумарна оцінка:				

²⁴ Наведеною формою таблиці передбачено чотири наявних варіанта (яких може бути 3...5).

– ефективність:

Об’єкт впливу	Якісний опис варіанта політики							
	Збереження чинної політики		Варіант 2		Варіант 3		Варіант 4	
	вигоди	витрати	вигоди	витрати	вигоди	витрати	вигоди	витрати
Держава								
Бізнес								
Громадяни								
Рейтинг:								

– справедливість:

Ознака ²⁵	Нерівність у розподілі вигід/витрат порівняно зі збереженням чинної політики ²⁶		
	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Наявність громадянства			
Місце проживання			
Рівень доходів			
Вік			
Стать			
...			
Сумарна оцінка:			

– політична здійсненність:

Критерій оцінювання	Якісний опис варіанта політики			
	Збереження чинної політики	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Відповідність пріоритетним завданням уряду				
Імовірність політичної підтримки				
Ставлення громадськості				
Ставлення груп інтересів				
Відповідальність за рішення				
...				
Рейтинг:				

– адміністративна здійсненність:

Критерій оцінювання	Якісний опис варіанта політики			
	Збереження чинної політики	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Наявність нормативно-правової бази				

²⁵ У цьому стовпчику наводять ознаки, самостійно виокремлені для проблеми, що аналізується.

²⁶ "+" – збільшення, "-" – зменшення, "0" – незмінність.

Критерій оцінювання	Якісний опис варіанта політики			
	Збереження чинної політики	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Імовірність реалізації за чинних адміністративних умов				
Достатність фінансових ресурсів				
Інтерес службовців				
...				
Рейтинг:				

7.2. Порівняння варіантів політики

Результати відображають у таблиці: рядки – критерії, стовпчики – варіанти, у клітинках – оцінки варіанта за відповідним критерієм.

Критерій порівняння	Оцінка варіанта політики ²⁷			
	Збереження чинної політики	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Результативність				
Ефективність				
Справедливість				
Адміністративна здійсненність				
Політична здійсненність	(зазвичай є максимальною) ²⁸			
Сумарна оцінка:				

За наявності чотирьох варіантів політики оцінювання зазвичай здійснюють за чотирибальною шкалою: 4 – найвище значення; 3 – високе, 2 – низьке, 1 – найнижче; можливий вибір іншої шкали. У рядку «сумарна оцінка» проставляють суму балів у стовпчику.

При цьому оцінки в рядку повторюватися не можуть, тобто різні варіанти політики не повинні мати однакові оцінки за одним критерієм.

Ще до заповнення наведеної таблиці варто відповісти на такі запитання:

- чи вирішують проблему запропоновані вами альтернативні варіанти?
- запропоновані вами варіанти є альтернативами чи заходами, спрямованими на вирішення проблеми? Адже **альтернативою не може бути розроблення** концепції, програми, закону, наказу, їхнє затвердження чи скасування;
- наскільки запропоновані вами альтернативні варіанти конкретні, вимірювані та прив'язані до часу? Це означає, що **альтернативою не може бути посилення** відповідальності чи покращення роботи; слід зазначити, у чому саме це посилення (покращання) полягатиме і коли буде досягнуто;

²⁷ Наведеною формою таблиці передбачено чотири наявних варіанта (яких може бути 3...5).

²⁸ Окрім кризових і революційних ситуацій («низи...», «верхи...»). У цьому випадку зберегти «статус кво» з політичних міркувань буде важко, а адміністративна здійсненність також буде низькою – не вистачить ресурсів «втримати ситуацію під контролем».

- чим альтернативний варіант може зацікавити **замовника**?
- чи достатньо компетентним є замовник, щоби реалізувати альтернативні варіанти?; чи вдосталь у нього ресурсів?; чи буде досягнуто визначеної вами раніше **мети** для окресленої проблеми?

Пам'ятайте, що:

- оцінки в кожному рядку таблиці **мають бути різними**. Наприклад, за критерієм «результативність» оцінки варіантів політики 1 і 2 не можуть бути однаковими. Якщо альтернатив чотири, їх оцінюють за шкалою від 1 до 4; якщо п'ять – від 1 до 5;
- сумарні оцінки альтернативних варіантів **не можуть бути однаковими**. Ви повинні обрати *лише один варіант*.

8. *Рекомендації й реалізація політики*

Порада про політику (рекомендація замовнику) має надавати відповіді на питання:

- «Що саме робити замовнику?» – містити опис найкращого варіанта політики з-поміж можливих;
- «Чому замовник має це робити?» – розкривати позитивні результати й ризики реалізації варіанта, а також можливі негативні наслідки, якщо рекомендовану політику не буде ухвалено;
- «В який спосіб йому це робити?» – містити інструкцію з реалізації політики в разі її ухвалення (перелік заходів, які необхідно здійснити, щоб реалізувати рекомендований варіант політики).

8.1. *Рекомендований варіант політики* – порада щодо вибору найкращого (за результатами порівняння) варіанта політики з відповідною аргументацією.

Порада про політику впливати виключно з оцінки раніше сформульованих варіантів. Ідеї, що виникли під час підготовки презентації, навіть геніальні, мають пройти всі етапи аналізу.

8.2. *Реалізація політики*

Наводять заходи, які необхідно здійснити, щоб реалізувати рекомендований варіант політики.

Формулювання заходів **мають передбачати впливи, орієнтовані на результат**.

Наприклад, заходами не можуть бути «розроблення нормативної бази» (без будь-якої конкретизації), «запровадження системного підходу», «посилення контролю», «визначення пріоритетів» тощо.

Не варто також згадувати визначення громадської думки чи проведення консультацій із заінтересованими сторонами (адже ставлення стейкхолдерів уже визначено відповідно в розділі 3), створення міжвідомчої робочої групи для розроблення необхідних заходів чи підготовка плану дій (адже інструкція з вирішення проблеми вже має бути готовою для презентації замовнику).

<i>Рекомендовано</i>	<i>Заборонено</i>
Зменшити (збільшити)	Реформувати
Гарантувати	Модернізувати
Скасувати	Удосконалювати
Запровадити	Боротися
Забезпечити (чим...)	Оптимізувати
Охопити (послугою)	Осучаснювати
Скоротити (поширити)	Активізувати
Побудувати	Залучати (інвестиції)
Відновити	Розвивати
Надати (доступ)	Покращувати
Розробити	Посилювати
Інформувати	Прискорювати темпи
Обмежити	Задовольняти (зростаючі вимоги)
Дозволити	Підвищувати (ефективність)

Передбачені законом можливості державного втручання охоплюють **інструменти політики**.

Залежно від ступеня обов'язковості вирізняють такі інструменти:

- примусові (прямі та владні; регулятори та обмеження поведінки, обумовлені нормативною базою);
- змішані (непрямі та індикативні; наприклад, система фінансових та/чи матеріальних стимулів);
- «добровільні» (традиції поведінки, моральні засади тощо).

Прямі інструменти – засоби впливу, за допомогою яких держава безпосередньо втручається в економічні процеси:

- пільгові позики – позики з відсотковою ставкою, що нижча, аніж ринкова;
- державні закупівлі – витрата грошей в обмін на товари й послуги з вигодами, орієнтованими на уряд – за найнижчими цінами для зменшення власних і накладних видатків; постачальника – за цінами вищими, ніж ринкові, для підтримки певних суб'єктів господарювання; споживача – забезпечення зручності закупівель;
- субвенції – грошові допомоги місцевим бюджетам із державного, спрямовані на досягнення конкретно визначеної цілі;
- дотації – безвідплатні, безповоротні допомоги з бюджету вищого рівня бюджету нижчому, що не мають цільового характеру та надаються в разі перевищення видатків над доходами;
- субсидії – адресні видатки на покриття затрат, пов'язаних із певною діяльністю, що є засобом досягнення бажаних цілей;
- установлення фіксованих цін;
- економічні та екологічні стандарти.

Владні (адміністративні) інструменти – засоби впливу, що мають обов'язковий характер, функціонують за підтримки (іноді прихованої) санкцій і містять елемент примусу. Вирізняють:

- пряме регулювання – застосовується спеціальним органом виконавчої влади, що відповідає за формування державної політики в певній сфері й затверджує правила, стандарти, дозволи, заборони, виконавчі накази;

- делеговане регулювання – застосовується незалежно від спеціального органу виконавчої влади;
- уповноваження – заборона чи обмеження небажаного виду діяльності шляхом: ліцензування (одержання дозволів на діяльність), квотування (обмеження обсягів діяльності), патентування (офіційне схвалення), проведення аукціонів прав на власність (встановлення фіксованої кількості переданих прав на споживання обмеженого ресурсу);
- саморегулювання – делегування державою своїх повноважень групі, котра виконує певне суспільне замовлення, відстежуючи й контролюючи власну діяльність;
- санкції – припинення чинності (тимчасове/постійне скасування офіційно наданого привілею); штраф (застосовується до власності чи доходу до повної їх конфіскації); ув'язнення.

Непрямі (опосередковані) **інструменти** – засоби впливу, пов'язані з формуванням відповідного правового простору, а також створенням системи фінансових та/чи матеріальних стимулів, здатних впливати на економічні інтереси суб'єктів господарювання та обумовлювати їхню поведінку:

- податки і збори – засоби опосередкованого обмеження небажаної діяльності та стимулювання бажаної;
- норми амортизації.

Індикативні інструменти – засоби впливу, що мають рекомендаційний характер. *Наприклад*, дотримання екологічних норм Євро, інших добровільних обмежень, встановлення індикативних цін для певних груп товарів.

Специфічні інструменти – засоби впливу на процеси, що відбуваються в суспільстві, через комплекс господарських об'єктів, які повністю або частково належать державі й використовуються нею для виконання економічних функцій шляхом:

- прямого постачання – діяльності із забезпечення товарами та послугами, що здійснюється безпосередньо існуючими державними інституціями;
- використання державних підприємств – забезпечення товарами та послугами з державних ресурсів з управлінням цим процесом на певній відстані від державних інституцій;
- державно-приватного партнерства – забезпечення товарами та послугами з державних ресурсів суб'єктами господарювання змішаної форми власності.

Інформаційні інструменти – засоби впливу, що базуються на використанні різних способів збирання, розподілення, поширення інформації стосовно політики, формуванні громадської думки через:

- переконування – змінення сприйняття за допомогою логічних або емоційних доводів;
- спонування – заохочення вдатися до певних дій (без застосування винагород чи санкцій);
- установлення норм поведінки, яких громадяни мають добровільно дотримуватися;
- консультування – вмовляння груп спеціальних інтересів погодитися з певною політикою чи засобами її реалізації;
- розповсюдження – поширення державною інституцією нейтральної (про наявність альтернатив політики без обстоювання її певного варіанта) чи спонукальної (орієнтування на доцільність певної поведінки) інформації.

8.3. Створення підтримки рекомендованому варіанту

Щоб забезпечити підтримку рекомендованому варіанту політики з боку широкої громадськості та цільових груп, складають **комунікативний план**, що складається з таких розділів:

8.3.1. Цілі і завдання комунікацій

Формулюють, яких результатів заплановано досягти, щоб забезпечити сприйняття й розуміння намірів замовника цільовими аудиторіями.

Наприклад: поінформувати цільові групи, заручитися розумінням широкої громадськості, викликати дискусію, прискорити реалізацію політики шляхом залучення до неї провідних стейкхолдерів, відповісти на ймовірну критику політики з боку громадськості, її недовіру й невпевненість тощо.

Визначають 2...3 найбільші ризики, пов'язані з реалізацією рекомендованого варіанта політики, які варто нейтралізувати.

Наприклад: критика рекомендованого варіанта політики («він не обіцяє рішучих змін»); опір з боку певних груп інтересів; зауваження щодо надмірних витрат; побоювання щодо обмеження прав і свобод громадян тощо.

Вибирають способи нейтралізації наведених ризиків (поінформувати, заручитися розумінням, відкрити дискусію, відповісти на критику, подолати недовіру).

8.3.2. Цільові аудиторії

Стисло визначають основні цільові аудиторії (групи інтересів), на які вплине рекомендований варіант політики (див. розділ 3), їхню позицію, можливу реакцію (із роз'ясненням причин) й засоби комунікації, що ними переважно використовуються.

Результати аналізу зручно подавати у вигляді таблиці.

Цільова аудиторія	Впливовість	Прихильність	Роль	Очікування (As Is)	Дії (To Do)
1.	[В]	[П]	$[В \times П]$	[опис]	[опис]
2.	[В]	[П]	$[В \times П]$	[опис]	[опис]
...					

Впливовість: 1...4 (невисока; помірна; висока; визначальна). Охоплює: повноваження і статус; організованість; ресурси, які цільова аудиторія здатна задіяти; неофіційний вплив; відносини з іншими цільовими аудиторіями.

Прихильність: -2, -1, +1, +2 (протидіятиме; незаінтересована; заінтересована; підтримуватиме).

Очікування = можливий вплив та його вірогідність.

Дії = як збільшити підтримку (подолати опір) та її вірогідність.

8.3.3. Ключові повідомлення

Визначають три-чотири провідні ідеї, які варто довести до відома кожної із визначених цільових аудиторій. При цьому роблять наголос на

зв'язках між політикою, що пропонується, пріоритетами уряду та стратегічними напрямками діяльності органу влади – замовника політики.

8.3.4. Методи й способи інформування

Визначають способи висвітлення очікуваних результатів реалізації рекомендованого варіанта політики (донесення ідей до ключових аудиторій), акцентуючи увагу на нейтралізації визначених раніше ризиків.

8.3.5. Фінансове забезпечення

Визначають обсяги та джерела фінансування, необхідні для здійснення заходів, передбачених комунікативним планом.

8.4. Оцінювання реалізації

Щоб визначити, чи досягає політика заздалегідь визначених результатів, виконують *проміжне оцінювання* (mid-term evaluation). Його результати є основою для коригування чи змінення політики.

8.4.1. Цілі оцінювання

Перелік питань, на які має дати відповіді оцінювання.

8.4.2. Організація оцінювання

Наводять:

- план оцінювання;
- охоплений період часу;
- організаційні, людські, фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси, необхідні для проведення оцінювання;
- наявні обмеження.

8.4.3. Проведення оцінювання

- стислий опис методології оцінювання;
- показники й критерії оцінювання (див. п. 5.2-5.4);
- методи й джерела збирання та аналізування даних.

8.3.4. Рекомендації щодо подальших дій

Наводять пораду замовнику про його подальші дії за різних сценаріїв реалізації політики.

Наприклад, за якого розриву між заздалегідь визначеними й реальними результатами політики (цільовими індикаторами показників результативності, див. пункт 5.4) її варто буде переглянути з метою коригування чи змінення.

4.5. Список використаних джерел

Список використаних джерел є обов'язковим елементом курсової роботи, який наводять після її розділів.

Здобувачі формують список у порядку появи посилань на джерела, відображаючи лише фактично використані нормативно-правові акти, результати наукових і соціологічних досліджень, статистичні дані тощо.

Джерела оформлюють, керуючись ДСТУ 8302:2015 «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання». Приклади оформлення наведені нижче.

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книга	Рябцев Г. Л. Основи стратегічного планування : навч. посіб. Київ : Психея, 2015. 72 с.
Стаття	Кілієвич О. І. Інституціоналізація аналізу політики в Україні. <i>Journal of Policy and Strategic Public Management</i> . 2008. № 1. С. 4-15.
Тези доповіді	Рябцев Г. Л. Пріоритети сучасної енергетичної політики. <i>Шістдесятсьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки</i> : матеріали Міжнар. наук. інтернет-конф. (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 28-29 лип. 2022 р.). Львів : ФОП Шпак В.Б. С. 68-72.
Нормативно-правовий акт	Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04 сер. 2021 р. № 907-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-energetichn-a907r (дата звернення: 12.12.2022).
Сторінка вебсайту	Policy Paper. <i>A Political Science Guide</i> : website. URL: https://politicalscienceguide.com/home/policy-paper/ (accessed December 13, 2022).
Дисертація	Олефір О. О. Становлення та розвиток системи виконавчої служби в умовах реформування українського суспільства : дис. ... д-ра філософії : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2021. 192 с.
Стандарт	ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).

4.6. Додатки

Додатки подають за необхідності, щоб не переобтяжувати основну частину курсової роботи допоміжними матеріалами, наведення яких є бажаним для повноти сприйняття інформації.

У додатках наводять результати соціологічних досліджень, статистичні таблиці, динамічні ряди, витяги з нормативно-правових актів, рекомендовані зміни до них тощо.

5. ПІДГОТОВКА КУРСОВОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

5.1. Оформлення курсової роботи

Курсову роботу виконують українською мовою. За погодженням із науковим керівником курсової роботи, її можна виконувати англійською мовою.

Роботу виконують, дотримуючись академічного стилю, уникаючи канцеляризмів і публіцистичної лексики. Текст роботи має бути ретельно відредагованим, а цитати та статистичні дані – містити посилання на джерела.

Курсову роботу готують в текстовому редакторі Microsoft Word. Рекомендований шрифт – Times New Roman, кегель – 12, інтервал між рядками – одинарний, абзацний відступ – 1 см. Відступи від краю аркуша зверху та знизу – 2 см, зліва – 2,5 см, справа – 1,5 см.

Обсяг курсової роботи не має перевищувати 30 тис. знаків (із пробілами). Допоміжні матеріали, що переобтяжують текст основної частини, але потрібні для повноти її сприйняття, подають у додатках. Під час визначення обсягу роботи додатки не враховують.

Сторінки курсової роботи нумерують.

Першою сторінкою курсової роботи є титульний аркуш, який належить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші номер не ставлять, на наступних сторінках його зазначають у правому верхньому куті без крапки в кінці.

Структурні елементи курсової роботи «РЕЗЮМЕ», «ABSTRACT», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» – не мають порядкового номера. Всі аркуші, на яких розміщено згадані структурні елементи, нумерують у звичайний спосіб.

Структурні елементи «РЕЗЮМЕ», «ABSTRACT», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» починають з окремої сторінки

Розділи курсової роботи, перелік яких наведений у розділі 1, послідовно нумерують арабськими цифрами, починаючи з «1». Перший розділ починають з окремої сторінки. Інші розділи – на сторінках, де закінчився попередній. Розділи відокремлюють один від одного порожнім рядком.

Підрозділи курсової роботи, перелік яких наведений у розділі 1, нумерують у межах кожного розділу двома цифрами: перша позначає номер розділу, до якого належить підрозділ, а друга – порядковий номер підрозділу в розділі. Підрозділ починають на сторінці, де закінчився попередній підрозділ. Підрозділи відокремлюють порожнім рядком.

Заголовки структурних елементів «РЕЗЮМЕ», «ABSTRACT», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», а також розділів курсової робо-

ти друкують великими літерами, вирівнюючи їх за центром, без абзацного відступу.

Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовків не ставлять.

Рисунки і таблиці подають безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше. Назви рисунків і таблиць наводять лише за необхідності. Якщо таблицю розміщено на двох сторінках, строки заголовків (шапку таблиці) дублюють відповідними засобами Microsoft Word.

У разі використання дослівно запозиченого тексту (пряме цитування) його наводять у лапках. Посилання на джерело, з якого запозичено цитування, наводять у квадратних дужках. У них зазначають номер посилання, що має співпадати з номером відповідного джерела у списку використаних джерел, і номер сторінки джерела (наприклад: [2, с. 75]).

У разі недослівного запозичення текст у лапки не беруть, але при цьому роблять посилання так, аби було чітко зрозуміло, де починається і де закінчується запозичення.

5.2. Підготовка презентації

Захист курсової роботи, як правило, супроводжують її мультимедійною презентацією у форматі .ppt.

Рекомендована структура презентації є такою:

Слайд 1: Автор курсової роботи і науковий керівник, формулювання вирішуваної проблеми, замовник аналізу та його інтерес.

Слайд 2: Чому проблема існує?

Слайд 3: Складові середовища, що формують контекст проблеми.

Слайд 4: Які обмеження існують, і як їх подолати?

Слайд 5: Результати аналізу стейкхолдерів. Хто буде проти й чому?

Слайд 6²⁹: Варіанти політики, їхні переваги та недоліки.

Слайд 7: Порівняння варіантів політики.

Слайд 8: Найкращий варіант політики та заходи з його реалізації.

Слайд 9: Ключові повідомлення цільовим аудиторіям.

Готуючи презентацію, варто:

- спрощувати лексичні конструкції і надавати перевагу простим реченням;
- розміщувати на одному слайді не більше 15 рядків тексту;
- розташовувати в одному рядку не більше 36 знаків (із пробілами);
- вирівнювати текст ліворуч;
- відокремлювати текстові блоки більшими інтервалами, аніж в абзацах;
- не проставляти розділові знаки в кінці рядків;

²⁹ Слайдів із варіантами політики може бути декілька.

- використовувати шрифт чорного (темного) кольору на білому (світлому) фоні;
- використовувати шрифт без зарубок (sans serif fonts) – Calibri, Arial тощо;
- підкреслювати лише гіперпосилання;
- застосовувати кегель: для заголовків – не менше 28 pt, для основного тексту – не менше 20 pt, для тексту в таблицях і на ілюстраціях – не менше 16 pt;
- залишати відступи не менші, аніж 1 см із кожного боку;
- нумерувати слайди у верхньому правому куті кеглем 14...16 pt.

6. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ Й КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Формою підсумкового контролю виконання курсової роботи є диференційований залік, що складається з подання та прилюдного захисту курсової роботи на щорічній науково-практичній конференції здобувачів.

Оцінювання здобувачів здійснюють відповідно до чинних у НаУКМА правил^{30, 31} за 100-бальною шкалою, виходячи зі складових, наведених нижче.

Характеристика	Максимальна кількість балів
Підписану здобувачем і науковим керівником курсову роботу до 10:00 дня диференційованого заліку надіслано у форматі .pdf на електронну адресу Школи kmsgov@ukma.edu.ua ; обсяг, структура і змістове наповнення курсової роботи відповідає цим настановам	60
Курсову роботу презентовано на науково-практичній конференції (наявна ґрунтовна, структурована доповідь; дотримано регламент виступу; надано відповіді на запитання під час наукової дискусії)	40

Разом: 100

Змістове наповнення та оформлення курсової роботи оцінюють її наукові керівники, змістове наповнення й прилюдний захист на науково-практичній конференції – члени комісії із захисту курсових робіт.

Прилюдний захист курсових робіт може відбуватись в рамках засідання Школи (тоді членами комісії є члени кафедри/школи), або на засіданні спеціально утвореної комісії, склад якої затверджує декан факультету правничих наук за поданням завідувача Школи.

Оцінюючи змістове оформлення курсової роботи, наукові керівники і члени комісії враховують її відповідність рекомендаціям, викладеним у розділі 4, перевіряючи зокрема:

- чи містить курсова робота усі без винятку обов’язкові структурні елементи, наведені в розділі 1;
- чи відповідає встановленим вимогам (розділ 4.2) резюме українською мовою;
- чи відповідає встановленим вимогам (розділ 4.3) резюме англійською мовою;

³⁰ https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/2541-polozhennia-pro-kryterii-otsiniuvannia-znan-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity-v-naukma

³¹ https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_view/2766-polozhennia-pro-reitynhovu-systemu-otsiniuvannia-znan-i-kompetentnostei-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity-naukma

- чи відсутні в формулюванні проблеми процесові іменники й дієслова;
- чи правильно встановлені симптоми проблеми й причинно-наслідкові зв'язки;
- чи проаналізовано проблему, її контекст, чи визначені обмеження і чи надано рекомендації, як їх подолати;
- чи вірно визначено замовника і чи розкритий його інтерес;
- чи вірно встановлено підстави для державного втручання;
- чи вірно визначені та проаналізовані стейкхолдери, чи встановлено, хто опиратиметься вирішенню проблеми;
- чи конкретизовано мету вирішення проблеми, чи є вона «зовнішньою» щодо проблеми і чи відображає суспільні цінності;
- чи сформульовані конкретні результати досягнення мети;
- чи забезпечено наявність варіантів політики в рекомендованій кількості і чи присутній варіант «збереження чинної політики»;
- чи є сформульовані варіанти альтернативними й рівноцінними;
- чи передбачають сформульовані варіанти отримання конкретного результату;
- чи правильно здійснено порівняння варіантів політики;
- чи наведено перелік заходів із реалізації найкращого з-поміж можливих варіанта політики;
- чи відповідають формулювання заходів із реалізації рекомендованого варіанта політики принципам SMART;
- чи здатний комунікативний план забезпечити підтримку рекомендованому варіанту політики;
- чи написано роботу грамотною українською мовою;
- чи написано резюме грамотною англійською мовою.

Оцінюючи оформлення курсової роботи, наукові керівники враховують її відповідність вимогам, викладеним у розділі 5.

Прилюдний захист курсової роботи на науково-практичній конференції відбувається державною мовою. За погодженням із комісією, його дозволяється вести англійською мовою.

Зазвичай, тривалість захисту кожної курсової роботи становить 15 хвилин, з яких 10 відводять на її презентацію, а 5 надають для відповідей на питання під час наукової дискусії.

Оцінюючи прилюдний захист курсової роботи, члени комісії враховують, чи здатний здобувач:

- ідентифікувати та проаналізувати проблему політики з урахуванням різних точок зору, презентувати відповідні результати;
- ідентифікувати заінтересовані сторони й визначити їхні позиції, презентувати відповідні результати;
- підготувати і презентувати рекомендацію про політику, що містить відповіді на питання «Що саме робити замовнику?», «Чому він має це ро-

бити?», «В який спосіб йому це робити?», ґрунтується на оцінці варіантів і ризиків;

- оцінити результативність і вплив політики, презентувати результати цієї оцінки;

- розробити дієвий комунікативний план;

- використовувати сучасні інформаційні й комунікаційні технології під час презентації;

- до абстрактного мислення, аналізу та синтезу в частині структурування доповіді й добору в ній переконливих доказів політики;

- планувати та управляти часом, зокрема дотримуватися встановленого регламенту виступу;

- спілкуватися державною мовою на професійному рівні, надаючи вичерпні та аргументовані відповіді на всі запитання під час наукової дискусії.

За результатами захисту курсових робіт комісія формує оцінки, які голова комісії вносить до відомості.

Основні критерії їхнього визначення наведені нижче.

Оцінка			Характеристика
національна	рейтингова	ЄКТС	
Відмінно	91–100	A	Курсову роботу виконано самостійно і вчасно, вона є змістовною, завершеною й бездоганно оформленою, містить усі обов’язкові структурні елементи; сформульована в ній проблема є придатною для аналізу політики; замовника визначено правильно; аналіз проблеми, її контексту та обмежень є повним і відповідає рекомендаціям; стейкхолдери визначені правильно, їхнє ставлення до проблеми розкрито; мета вирішення проблеми відображає суспільні цінності; результати досягнення мети є конкретними; варіанти політики проаналізовано, вони є альтернативними, рівноважними, їхня кількість відповідає рекомендаціям; сформульовані варіанти передбачають отримання конкретного результату; порівняння варіантів здійснено правильно; наведено вичерпний перелік заходів із реалізації найкращого варіанта з-поміж наведених, заходи відповідають критеріям SMART; комунікативний план забезпечує підтримку рекомендованому варіанту політики; захист відбувся на основі ґрунтовної і структуровано побудованої доповіді з належною аргументацією; дотримано регламент виступу; надано вичерпні та аргументовані відповіді на всі запитання, задані під час наукової дискусії
Добре	81–90	B	Курсову роботу виконано самостійно і вчасно, вона є

Оцінка			Характеристика
націо- нальна	рейтин- гова	ЄКТС	
			змістовною, завершеною й бездоганно оформленою, містить усі обов'язкові структурні елементи; сформульована в ній проблема є придатною для аналізу політики; замовника визначено правильно; аналіз проблеми, її контексту та обмежень є повним і відповідає рекомендаціям; стейкхолдери визначені правильно, їхнє ставлення до проблеми розкрито; мета вирішення проблеми є «зовнішньою» щодо неї; результати досягнення мети є конкретними; варіанти політики проаналізовано, вони є альтернативними, рівноважними, їхня кількість відповідає рекомендаціям; сформульовані варіанти передбачають отримання конкретного результату; порівняння варіантів здійснено правильно; наведено перелік заходів із реалізації найкращого варіанта з-поміж наведених; комунікативний план забезпечує підтримку рекомендованому варіанту політики; захист відбувся на основі структурованої доповіді, але відповіді на запитання, задані під час наукової дискусії, були недостатньо аргументованими
Добре	71–80	C	Курсову роботу виконано самостійно і вчасно, вона є змістовною, завершеною й бездоганно оформленою, містить усі обов'язкові структурні елементи; сформульована в ній проблема є придатною для аналізу політики; замовника визначено правильно; аналіз проблеми, її контексту та обмежень є недостатньо повним; наявні окремі помилки під час визначення переліку стейкхолдерів; мета вирішення проблеми є «зовнішньою» щодо неї; результати досягнення мети є конкретними; варіанти політики проаналізовано, вони є альтернативними, рівноважними, їхня кількість відповідає рекомендаціям; не всі варіанти передбачають отримання конкретного результату; порівняння варіантів здійснено правильно; наведено перелік заходів із реалізації найкращого варіанта з-поміж наведених; комунікативний план забезпечує підтримку рекомендованому варіанту політики; захист відбувся на основі структурованої доповіді, але відповіді на запитання, задані під час наукової дискусії, були недостатньо аргументованими
Задо- вільно	66–70	D	Курсову роботу виконано самостійно і вчасно, вона є змістовною і завершеною, проте в ній відсутні окремі структурні елементи і наявні недоліки в оформленні;

Оцінка			Характеристика
націо- нальна	рейтин- гова	ЄКТС	
			сформульована в ній проблема є придатною для аналізу політики; замовника визначено із помилкою; аналіз проблеми, її контексту та обмежень є недостатньо повним; наявні помилки під час визначення переліку стейкхолдерів; мета вирішення проблеми не є «зовнішньою» щодо неї; результати досягнення мети є конкретними; варіанти політики проаналізовано, вони є альтернативними, рівноважними, їхня кількість відповідає рекомендаціям, але не всі сформульовані варіанти передбачають отримання конкретного результату; порівняння варіантів здійснено з окремими помилками; наведено перелік заходів із реалізації найкращого варіанта з-поміж наведених; комунікативний план забезпечує обмежену підтримку рекомендованому варіанту політики; під час захисту розкрито основний зміст роботи; відсутні відповіді на деякі запитання, задані під час наукової дискусії
Задо- вільно	60–65	E	Курсову роботу виконано самостійно і вчасно, вона є завершеною, проте в ній відсутні окремі структурні елементи і наявні недоліки в оформленні; сформульована в ній проблема є придатною для аналізу політики; замовника визначено із помилкою; аналіз проблеми, її контексту та обмежень є неповним; наявні помилки під час визначення переліку стейкхолдерів; мета вирішення проблеми не є «зовнішньою» щодо неї; результати досягнення мети є описовими; варіанти політики проаналізовано, але не всі з них є альтернативними, рівноважними, їхня кількість відповідає рекомендаціям; більшість варіантів політики не передбачають отримання конкретного результату; порівняння варіантів здійснено з помилками; наведено перелік заходів із реалізації найкращого варіанта з-поміж наведених; комунікативний план забезпечує обмежену підтримку рекомендованому варіанту політики; під час захисту розкрито основний зміст роботи; відсутні відповіді на деякі запитання, задані під час наукової дискусії
Незадо- вільно	30–59	F	Курсову роботу виконано самостійно і вчасно, вона є завершеною, проте в ній відсутні окремі структурні елементи і наявні недоліки в оформленні; сформульована в ній проблема не є придатною для аналізу політики; замовника визначено із помилкою; аналіз проблеми, її контексту та обмежень є неповним;

Оцінка			Характеристика
націо- нальна	рейтин- гова	ЄКТС	
			наявні помилки під час визначення переліку стейкхолдерів; мета вирішення проблеми не є «зовнішньою» щодо неї; результати досягнення мети є описовими; варіанти політики не є альтернативними, рівноважними, їхня кількість не відповідає рекомендаціям; порівняння варіантів здійснено з помилками; перелік заходів із реалізації найкращого варіанта з-поміж наведених є відсутнім або недостатнім; комунікативний план не забезпечує підтримку рекомендованому варіанту політики; під час захисту основний зміст роботи не розкрито; відсутні відповіді на більшість запитань, заданих під час наукової дискусії
Незадо- вільно	0–29	X	Курсову роботу не виконано в повному обсязі, або без поважної причини не подано до захисту вчасно, або під час підготовки роботи виявлено порушення норм академічної доброчесності ³² ; або здобувачем отримано незадовільний відгук наукового керівника; або здобувач без поважної причини не з'явився на захист роботи

Здобувач, який отримав оцінку «незадовільно» за курсову роботу, може бути відрахованим із НаУКМА³³.

³² https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_view/577-polozhennia-pro-akademichnu-dobrochesnist-zdobuvachiv-osvity-u-naukma

³³ П. 8.6, https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/2284-polozhennia-pro-orhanizatsiiu-osvitnoho-protsesu-v-naukma

7. ПОРЯДОК АКТУАЛІЗАЦІЇ НАСТАНОВ

Ці настанови регулярно оцінюють та оновлюють із метою гарантування, що надання освітніх послуг залишається на відповідному рівні і створює сприятливе й ефективне навчальне середовище для здобувачів.

Оновлення настанов здійснюють з урахуванням запитів, очікувань, задоволеності здобувачів змістом освітньо-наукової програми «Суспільна політика і врядування»³⁴, навчальним середовищем, процедурами оцінювання, а також сучасних викликів, потреб роботодавців і суспільства.

Підставами для внесення змін до настанов є:

- результати опитувань здобувачів, випускників програми, представників роботодавців, інших стейкхолдерів про досягнення програмних результатів навчання, формування загальних і професійних компетенцій;
- зміни на ринку праці та в потребі на фахівців спеціальності, а також нові досягнення науки в предметній області;
- ухвалення нових освітніх та/чи професійних стандартів;
- результати зовнішнього оцінювання забезпечення якості.

³⁴ http://kmsgov.ukma.edu.ua/images/Programs/Magister/Suspilna-polityka-i-vriaduvannia/Programa_SPV_2023.pdf

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Положення про критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» : наказ НаУКМА від 29.12.2021 № 643. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/2541-polozhennia-pro-kryterii-otsiniuvannia-znan-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity-v-naukma
2. Положення про рейтингову систему оцінювання знань і компетентностей здобувачів вищої освіти в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» : наказ НаУКМА від 06.07.2022 № 250. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_view/2766-polozhennia-pro-reitynhovu-systemu-otsiniuvannia-znan-i-kompetentnostei-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity-naukma
3. Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА : наказ НаУКМА від 07.03.2018 № 112. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_view/577-polozhennia-pro-akademichnu-dobrochesnist-zdobuvachiv-osvity-u-naukma
4. Положення про кваліфікаційну/магістерську роботу студента НаУКМА : наказ НаУКМА від 02.03.2020 № 95. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/971-polozhennia-pro-kvalifikatsiinu-mahistersku-robotu-studenta-naukma
5. Положення про організацію освітнього процесу в НаУКМА : наказ НаУКМА від 14.06.2021 № 300. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/2284-polozhennia-pro-orhanizatsiiu-osvitnoho-protsesu-v-naukma
6. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування для другого (магістерського) рівня вищої освіти : наказ МОН від 04 сер. 2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>
7. Стратегія розвитку НаУКМА на 2015-2025 роки. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normativna-baza-naukma/14-stratehiia-rozvytku-naukma-na-2015-2025-r-r
8. Освітньо-наукова програма «Суспільна політика і врядування» другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністру-

вання». URL: http://kmsgov.ukma.edu.ua/images/Programs/Magister/Suspilna-polityka-i-vriaduvannia/Programa_SPV_2023.pdf

9. Цінності Європейського простору вищої освіти. URL: <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEAParis2018-Communique-final.pdf>

10. Кілієвич О.І. Рябцев Г.Л., Тертичка В.В. Практикум із підготовки аналітичних документів : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2016. 95 с. URL: <http://www.ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/295-praktikum-iz-pidgotovki-analitichnih-dokumentiv-navch-posib>

11. Янг Е., Куїнн Л. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики. Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі / пер. з англ. Київ : К.І.С, 2003. 130 с. URL: <http://www.ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/180-eojn-jang-i-liza-kuinn-jak-napisati-dievij-analitichnij-dokument-u-galuzi-derzhavnoyi-politiki>

ДОДАТОК А
Титульний аркуш

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет правничих наук
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

(назва курсової роботи великими літерами, українською мовою)

(назва курсової роботи великими літерами, англійською мовою)

Курсова робота

Науковий керівник

(посада, науковий ступінь, учене звання)

Виконав/ла здобувач/ка

освітньо-наукової програми

«Суспільна політика і врядування»

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Рекомендована оцінка

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Я, (прізвище, ім'я, по батькові здобувача, власноруч), підтверджую, що ця курсова робота відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених п. 3.1 Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА, зі змістом якого я ознайомлений/ознайомлена. Надаю згоду на безоплатне використання цієї курсової роботи повністю або частково в навчальних цілях.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Київ

(рік захисту курсової роботи)

Навчальне видання

ПІДГОТОВКА І ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Методичні настанови для здобувачів,
які навчаються за освітньо-науковою програмою
«Суспільна політика і врядування»

Укладачі:

Олександр Іванович Кілієвич
Геннадій Леонідович Рябцев
Валерій Володимирович Тертичка

Електронне видання

Текст подано в авторській редакції