

ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ НАДУ

Аналіз державної політики. Підготовка аналітичних документів (тематичний короткотерміновий семінар)

Укладачі програми та викладачі семінару:

Олександр Іванович Кілієвич, доц. кафедри економічної політики НАДУ, доцент
Валерій Володимирович Тертичка, проф. кафедри державної політики та управління політичними процесами НАДУ

Тривалість: 2 дні - 16 акад. год. (по 40 хв. кожна)

Тематичний план

№	Тема заняття
1	Відкриття тематичного семінару.
2	Аналіз політики як прикладна суспільна наука і сфера професійної діяльності
3	Типи аналітичних документів та унормування процедур аналізу політики в Україні та ЄС. Аналіз політики і демократичне врядування
4	Цикл державної політики. Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики. Підстави для державного втручання
5.	Зміст державної політики. Державна політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки. Ефективність політики
6	Середовище і учасники процесу державної політики. Аналіз стейкхолдерів. Консультації з громадськістю
7	Цілі і завдання політики. Показники і критерії результативності. Обмеження політики
8	Формулювання та порівняльний аналіз альтернатив за універсальним критеріями. Інструменти політики
9	Впровадження політики. Оцінювання і моніторинг. Рекомендації щодо державної політики. Підготовка аналітичних документів (на прикладах)
10	Підбиття підсумків семінару.

Загальна література з питань аналізу державної політики

1. Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, сфера прикладних досліджень. Зб. док. і матеріалів /Уклад. О.Кілієвич, В.Тертичка. – К.: “К.І.С.”, 2004. – – Режим доступу: www.IPAS.org.ua
2. Браун П. Посібник з аналізу державної політики/ Пер. з англ. – К.: Основи, 2000. – 243 с.
3. Веймер Д.Л. Аналіз політики: концепції і практика / Д.Л. Веймер, А.Р. Вайнінг А.; пер. з англ. за наук. ред. О. Кілієвича.– К.: Основи, 1998. – 654 с.
4. Волес В. Творення політики в Європейському Союзі / В. Волес, Г. Волес; Пер. з англ. Р.Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2004.–871с.
5. Говлет М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / М. Говлет, М. Рамен; Пер. з англ. О.Рябова. – Львів: Кальварія. – 264 с.
6. Гендер і державна політика: Навч. посіб. / Пер. з англ.; Упоряд. П. Ренкін. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2004.–394 с.
7. Гогвуд Б.Аналіз політики для реального світу / Б. Гогвуд, Л. Ган. Пер. з англ. А.Олійник;

- Наук. ред. пер. В.Тертичка. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2004. – 396 с.
8. Дай Т. Основи державної політики / Пер. з англ. Г.Є. Краснокутського; Наук. ред. З.В.Балабаєва. – Одеса: АО БАХВА, 2005. – 468 с.
 9. Данн В. Державна політика: вступ до аналізу. – Одеса: АО БАХВА, 2005.
 10. Дем’янчук О. Державна політика і державне управління: політологічні аспекти: Монографія. – К.: Факт, 2008. – 272 с.
 11. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження: метод. рек. / уклад.: О.І. Кілієвич, В.В. Тертичка. – К.: НАДУ, 2009. – 88 с.
 12. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. – 510 с.
 13. Кілієвич О. Інституалізація аналізу політики в Україні / О. Кілієвич // Суспільна політика та стратегічний менеджмент. – 2008. - № 1. – С. 4-15. – Режим доступу: http://www.ipas.org.ua/doc/journal/2008/01/jpspm_2008_01_p004.pdf
 14. Кириєвич А.И. Англо-русский глоссарий терминов и понятий в сфере анализа политики, государственного управления и экономики общественного сектора. – Бишкек: Университет Центральной Азии, 2009. – 514 с.
 15. Колбеч Г.К. Політика: основні концепції в суспільних науках / Пер. з англ. О.Дем’янчук. – К.: Вид. Дім “КМ Академія”, 2004. – 127 с.
 16. Основи аналізу державної політики: Опорний конспект лекцій до навчальної дисципліни / Укл. В.Тертичка // www.ua-pa-cs.org.ua/ua-2004-4.htm
 17. Пал, Леслі А. Аналіз державної політики / Л.А. Пал; пер. з англ. - К.: Основи, 1999. – 422 с.
 18. Парсонс, Вейн. Публічна політика. – К.: Вид. Дім “КМ Академія”, 2006. – 520 с.
 19. Романов В. Вступ до аналізу державної політики / В. Романов, О. Рудік, Т. Брус Т.; Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2004.–192 с.
 20. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. – К.: Вид-во “Основи”, 2002. 750 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua
 21. Тертичка В. Аналіз державної політики і політологія // Політичний менеджмент. – 2004. – № 6 (9). – С. 3-22. www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=34&c=596
 22. Тертичка В. Суспільна політика: чи стала вона сферою наукового пошуку і прикладних досліджень в Україні?// Політичний менеджмент. – 2007. – № 1 (22). – С. 10-23. <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=67&c=1527>
 23. Public Policy in Central and Eastern Europe: Theories, Methods, Practices/ Ed. M.Potucek, L.T.LeLoup, G.Jenei, L.Varadi. – NISPAcee, 2003. – 340 p.
- Ефективність державної політики. Економічні аспекти аналізу політики*
24. Аналіз вигід і витрат: практ. посіб. / Секретаріат Ради Скарбниці Канади; наук. ред. пер. англ. О. Кілієвич. – К.: Основи, 1999. – 175 с.
 25. Аналіз вигід і витрат: концепції і практика / Ентоні Е. Боардмен, Девід Х. Грінберг, Ейдан Р. Вайнінг, Девід Л. Веймер: пер. з англ. – К.: Вид-во “АртЕк”, 2003. – 568 с.,
 26. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика [Віскузі, В. Кіп, Верном, Джон М., Гарингтон, Джозеф Е.(мол.)]: пер. з англ. ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2004.–1047 с.
 27. Кілієвич О.І. Основи економічної методології в аналізі державної політики. В кн.: Економічна теорія і державна політика України в перехідній економіці. Навчальний посібник. В двох книгах /Ю.Бажал, А.Бауманіс, О.Кілієвич та ін.; За заг. ред. І. Розпутенка та Б.Лессера. – К.: Вид-во “К.І.С.”, 2004.–Книга 1, частина 3, сс. 131-162.
 28. Кілієвич О. Мікроекономіка для аналізу політики: підручник / О.І. Кілієвич, О.В. Мертенс. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2005. – 655 с.

29. Регуляторна політика: Нові можливості. / За ред. К.Ляпіної, Д.Ляпіна і Я.Демченкова. - Київ.: Інститут конкурентного суспільства; 2004. - 170 с.

Оцінювання, моніторинг і аудит державної політики

30. Аудит адміністративної діяльності: теорія та практика / Пер. з англ. В.Шульга. - Київ: Основи, 2000. - 190 с.
31. Вайс, Керол Г. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Пер з англ. Р.Ткачука та М. Корчинської. Наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К. Основи, 2000.- 671 с.
32. Ведунг, Еверт. Оцінювання державної політики і програм / Пер. з англ. В.Шульга.- К.: Всеуито, 2003. – 350 с.
33. Збірник досліджень ефективності виконання державних програм. - К.: Державна контрольно-ревізійна служба України; ГоловКРУ України, 2002. – 104 с. (Ст.: Стефаник І.Б., Бариніна-Закірова М.В., Малишев А.В. Ефективність бюджетних вкладень у підготовку педагогів з вищою освітою, сс.15-65).
34. Збірник досліджень з ефективності роботи державних організацій України / Шведське нац. Бюро аудиту; Шведський ін-т держ. управління. - К.: 2001. – 156 с.
35. Оцінка впливу як спосіб удосконалення інструментів політики / Програма Sigma, вип.. №31.- К.: Видавничий дім “КМ Академія”, 2002. – 76 с.
36. Оцінювання державних політик та програм: Посібн. для виклад. з осв.-проф. прогр. підгот. магістрів держ. упр./ Англерид Т., Андерсен А. та ін. - К.: Всеуито, 2003. – 151 с.
37. Оцінювання державних політик та програм: Конспект лекцій до навч. дисципліни / Уклад. В.А. Ребкало, Ю.Д. Полянський. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 88 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua

Підготовка аналітичних документів

38. Вироблення державної політики. Аналіт. записки / Уклад. О.Кілієвич, В.Романов. – К.: Вид-во “К.І.С.”, 2003.
39. Вироблення державної політики: рекомендації для України в контексті євроінтеграційного досвіду країн Балтії та Польщі. Зб. аналіт. звітів і записок учасників Програми урядового стажування / Уклад. О.І.Кілієвич, В.В.Тертичка. К.: „К.І.С”, 2006. – 388 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua
40. Державна політика: аналітичні документи: підготовлені в межах проекту “Створення груп аналізу політики та Центру інформаційних ресурсів в уряді України”. – К., 2002.
41. Розробка державної політики. Аналітичні записки / Уклад. О.Кілієвич. – К.: Вид-во УАДУ, 2002.
42. Розробка державної політики. Аналітичні записки/ Уклад. О.І.Кілієвич, В.Є.Романов. – К.: Вид-во “К.І.С.”, 2002. – 320 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua
43. Скот, Грегори М. Документи з аналізу політики // Розробка державної політики. Аналітичні записки / Уклад. О.Кілієвич. – К.: Вид-во УАДУ, 2002.
44. Янг Е., Куїнн Л. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: Практ. посіб. для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі / Наук. ред. пер. О.Кілієвич. – К.: “К.І.С.”, 2003. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua

Нормативно-правові акти

- 45 Конституція України. Прийнята на п’ятій сесії ВР України 28.06.1996 р.
- 46 Бюджетний кодекс України (від 08.07.2010 №2456-VI)
47. Податковий кодекс України (від 02.12.2010 № 2755-VI)
- 48 Про Регламент Верховної Ради України. Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI

- 49 Про Кабінет Міністрів України. Закон України від 7.10.2010 р. № 2591-VI.
- 50 Про засади внутрішньої і зовнішньої політики. Закон України від 01.07.2010 №2411-VI
- 51 Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України від 23.03.2008 № 1602.
- 52 Про державні цільові програми. Закон України від 18.03.2004 №1621-IV.
- 53 Про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік. Закон України від 20.05.2010 №2278-VI
- 54 Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності. Закон України від 11.09.2003 № 1160-15.
55. Про прискорений перегляд регуляторних актів, прийнятих органами та посадовими особами місцевого самоврядування. Закон України від 14.12.2010 № 2784-VI
56. Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Указ Президента України від 31 липня 2004 р. № 854
57. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Указ Президента України від 15 вересня 2005 року №1276/2005
58. Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278.
59. Програма розвитку державної служби на 2005-2010 рр. Постанова КМУ від 8.06.2004 №746
60. Регламент Кабінету Міністрів України. Постанова КМУ від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови КМУ від 8.07. 2009 р. № 712)
61. Типовий регламент місцевої державної адміністрації. Постанова КМУ від 11.12.1999 №2263 (у редакції постанови КМУ від 31.10.2007 №1270).
62. Типовий регламент центрального органу виконавчої влади. Постанова КМУ від 19.09.2007 №1143.
63. Положення про Секретаріат КМУ. Постанова КМУ від 12.08.2009 р. №850.
64. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету. Постанова КМУ від 26.04.2003 №621.
65. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм. Постанова КМУ від 31.01.2007 №106.
66. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова КМУ від 3.11.2010 р. N 996.
67. Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади. Постанова КМУ від 5.11.2008 №976
68. Методики проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта. Постанова КМУ від 11.03.2004 № 308.
69. Про офіційне оприлюднення регуляторних актів, прийнятих місцевими органами виконавчої влади, територіальними органами центральних органів виконавчої влади та їх посадовими особами, і внесення змін до Порядку оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова КМУ від 11.02.2004 № 150.
70. Про затвердження Порядку проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм (аудиту ефективності). Постанова КМУ від 10.08.2004 р. №1017.
71. Питання проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту. Постанова КМУ від 25.03.2006 №361.
72. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України. Розпорядження КМУ від 4.10.2006 №504-р
73. Про забезпечення діяльності груп аналізу політики у центральних органах виконавчої влади та Секретаріаті КМУ. Розпорядження КМУ від 7.02.2007 р. №32-р.

74. Концепція сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства: Розпорядження КМУ від 21.11.2007 р. N 1035-р
75. Рекомендації щодо проведення органами виконавчої влади системної роз'яснювальної роботи з пріоритетних питань державної політики. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 вересня 2010 р. N 1912-р
76. Про затвердження плану заходів щодо реалізації у 2008 році Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства. Розпорядження КМУ від 28.05.2008 р. №764.
77. Концепція проекту Закону України "Про основні засади державної комунікативної політики". Розпорядження КМУ від 13.01.2010 р. № 85-р
78. Концепція проекту Закону України "Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів". Розпорядження КМУ від 22.04.2009 р. № 448-р
79. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві. Розпорядження КМУ від 16.09.2009 р. N 1184-р)
80. Правила складання паспортів бюджетних програм. Наказ Мінфіну України від 29.12.2002 №1098 (у редакції наказу Мінфіну від 14.01.2008 № 19).
81. Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів, квартального та річного звітів про їх виконання, здійснення моніторингу та аналізу виконання бюджетних програм, оцінки ефективності бюджетних програм. Наказ Мінфіну України від 09.07.2010 № 679
82. Щодо проведення електронних консультацій з громадськістю на сайті "Громадянське суспільство і влада". Наказ Мін'юсту України від 13.04.2009 N 324/7
83. Цілі розвитку тисячоліття. Україна – 2010. Національна доповідь. К., Міністерство економіки України, 2010. – 107 с. // www.UNDP.org.ua

Інтернет-ресурси

- 83 <http://zakon1.rada.gov.ua/> - Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт
- 84 www.kmu.gov.ua – Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади
- 85 www.center.gov.ua – сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (сторінка «групи аналізу політики»)
- 86 <http://civic.kmu.gov.ua/civic/control/uk/index> – сайт "Громадянське суспільство і влада"
- 87 www.ipas.org.ua/library – Сайт Інституту аналізу політики і стратегій, сторінка "Бібліотека".
- 88 www.icps.com.ua – сайт Міжнародного центру перспективних досліджень (практика впровадження засад АП в Україні).
- 89 www.nispa.sk – Асоціація інститутів та шкіл з державного управління Центральної і Східної Європи

ТЕМА 1. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ПРИКЛАДНА СУСПІЛЬНА НАУКА, СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Аналіз державної політики як сфера професійної діяльності - процес і процедури вироблення рекомендацій органам влади (замовникам аналізу) про найкращі серед можливих варіанти дій, які розв'язують суспільні проблеми, про оцінювання, моніторинг результатів і наслідків цих дій. Аналіз політики має бути публічним і базуватися на суспільних цінностях.

Термінологія. Оскільки аналіз політики є синтезною дисципліною, яка акумулює знання в сферах економіки, політики, права та державного управління, саме це визначає широкий фронт дискусій з термінологічних питань (більш детально про термінологію – див. [12-14].

В українській науковій термінології слово "політика" відповідає двом різним поняттям, для яких в інших мовах, зокрема, англійській, використовуються різні слова (*policy* та *politics*). Типовими прикладами визначень цих двох понять можна вважати такі:

1) *політика (politics)* – це “сфера взаємовідносин різних соціальних груп та індивідів з приводу використання інститутів публічної влади задля реалізації своїх суспільно значущих інтересів і потреб”¹. Політику в цьому розумінні вивчають і аналізують переважно політологи.

2) *політика (policy)* взагалі – це план, курс дій або "напрямок дій, прийнятний і дотримуваний владою, керівником, політичною партією тощо”². Саме в такому розумінні вживається слово “політика”, коли кажуть про державну політику та про її напрямки (зовнішня, внутрішня, економічна, соціальна), саме політика як курс дій є предметом аналізу політики.

Поняття *public* як прикметник можна перекладати словами “публічний”, “державний”, “суспільний”, “громадський”. Зокрема, коли йдеться про *public policy*, то в різних джерелах можна знайти принаймні п'ять варіантів перекладу – *державна політика, публічна політика, суспільна політика, громадська політика, національна політика*.

На сьогодні в світовій практиці сформувалась нова сфера прикладних наукових досліджень, яку можна назвати як **наука про державну політику** (*Policy science*), що складається з двох частин – дослідження політики (або *стратегічні дослідження*), яка намагається зрозуміти й інформувати процес вироблення політики через проведення первинних досліджень конкретних проблем державної політики. Це, як правило, сфера інтересів груп дослідників політики або науковців; та *аналіз політики* – галузь більш політично мотивована та прагне безпосередньо впливати на реальні наслідки політики через її проектування для органів влади. Аналіз політики переважно здійснюють відповідні політики чи аналітичні центри.

Натепер у розвинених країнах світу (спочатку в США та Канаді, згодом – у країнах Європейського Союзу й інших країнах Центральної та Східної Європи) сформувалась відносно нова сфера професійної діяльності – **аналіз державної політики**, яка підкріплювалась розвитком відповідних наук про державну (суспільну) політику, формуванням нормативно-правової бази, становленням системи підготовки управлінських кадрів (зокрема й вищих керівних кадрів) у провідних університетах світу.

Формування інституційного забезпечення процедур аналізу державної політики (АДП) в Україні. починається від середини 1990-х років за ініціативи проф. *Богдана Кравченка* в Інституті державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України³. За підтримки Міжнародного фонду “Відродження” (МФВ) та Інституту відкритого суспільства (Будапешт) опубліковано перші науково-методичні видання з аналізу державної політики,

¹ Політологія: Посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. О.В.Бабкіної. – К.: Видавничий центр “Академія”, 1998. – 368 с. – С. 6.

² Webster’s new universal unabridged Dictionary. – New-York: Barnes & Noble books, 1996. – P. 1497

³ На базі Інституту в 1995 р. була утворена Українська Академія державного управління при Президентові України, якій у 2003 р. було надано статус *національної* (НАДУ при Президентові України).

неурядові організації почали проводити відповідні дослідження. Особливу роль для становлення аналізу політики відіграли чотирирічний проект Канадського бюро з міжнародної освіти (CBIE) “Створення потенціалу для розробки й аналізу напрямків державної політики” та трирічний проект “Канадсько-українсько-балтійська програма економічного навчання”, що їх фінансувало Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA). Лише у рамках цих двох проектів було підготовлено й опубліковано понад сто підручників, навчальних посібників, монографій, збірок документів і матеріалів, досліджень українських і зарубіжних авторів.

ТЕМА 2. ТИПИ АНАЛІТИЧНИХ ДОКУМЕНТІВ ТА УНОРМУВАННЯ ПРОЦЕДУР АНАЛІЗУ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ТА ЄС.

1. Документування досліджень й аналізу державної політики

У науці про державну політику виділяються дві складові частини – дослідження політики й аналіз політики.

У кожній із цих двох сфер використовуються свої специфічні документи, де фіксуються або дослідження державної політики (наприклад, у рамках науково-дослідних робіт), або результати **аналізу державної політики – конкретної роботи, виконаної в рамках підготування проекту конкретного рішення для конкретного замовника**. Порівняльний аналіз документів цих двох типів наведено в табл. 1 [44, с. 21]).

Таблиця 1

Відмінності між документами в галузі дослідження політики та аналізу політики

Сфери відмінностей	Тип аналітичного документа	
	Дослідження політики	Аналіз політики
Аудиторія	Інші експерти з державної політики	Виробники рішень/політики
Спрямованість	Скерованість на проблему: загальні рекомендації та інформування щодо проблем державної політики	Скерованість на клієнта: проектування конкретних напрямів політики для впровадження в реальній ситуації.
Методологія	Може включати багато первинних досліджень	Рідко охоплює первинні дослідження
Виклад ідей/мовний стиль	Може бути спеціально-термінологічним і суто науковим	Мусить бути чітко зрозумілим і простим
Обсяг	До 20000 слів	Як правило, не більш як 5000 слів

2. Типи документів в аналізі державної політики

Аналітичні документи, що готуються в рамках аналізу державної політики, поділяються на дві групи з урахуванням сфери їх використання: документи для внутрішнього та для зовнішнього використання [42, с. 293].

Документи для зовнішнього використання призначені для обговорення в суспільстві або в колі зацікавлених осіб (стейкхолдерів) щодо майбутніх дій органів влади. Це документи трьох основних типів.

Програмні документи (заяви, концепції політики) – документи, що допомагають керівництву (країни, регіону) інформувати громадськість про обраний курс дій. Прикладами є послання президента країни парламентам, меморандум кабінету міністрів, програма дій кабінету міністрів.

Зелена книга – інформативний документ щодо конкретної проблеми, який відбиває бачення урядом певної проблеми (причини виникнення, актуальності, важливості, можливих принципів і механізмів її подолання тощо), але ще не містить конкретних шляхів і заходів її розв’язання. Надається зацікавленим партіям, організаціям або особам, залученим до процесу консультацій.

Іноді він становить концепцією для нового нормативно-правового акта.

Біла книга – документ із конкретними пропозиціями щодо майбутніх дій, заходів, пропоновані відповідним органом влади для розв’язання проблеми. У певному сенсі Біла книга – це результат подальшої роботи над Зеленою книгою, у ній (з урахуванням обговорення проблеми й отриманих пропозицій щодо її розв’язання) орган влади виносить на суд широкої громадськості або зацікавлених осіб свої пропозиції щодо способів розв’язання проблеми.

Документи для внутрішнього використання призначені для обговорення майбутніх дій органів влади, часто містять проекти майбутніх рішень з аналітичним обґрунтуванням доцільності майбутніх дій. **Адресатами** цієї групи документів є органи влади, що припускає можливість ознайомлення громадськості й стейкхолдерів з їхнім змістом (якщо немає обмежень, пов’язаних із державними таємницями). У цій групі можна виділити три типи документів.

Доповідна записка – призначена для того, щоб звернути увагу керівництва на існування певної актуальної проблеми й, можливо, запропонувати варіант її розв’язання.

Корпоративний аналітичний документ (аналітична записка) – призначена для того, щоб забезпечити керівництво країни (регіону) результатами аналізу політики й ознайомити його з рекомендаціями щодо найдоцільнішого варіанта розв’язання проблем політики. (напр., документи для Кабінету Міністрів України).

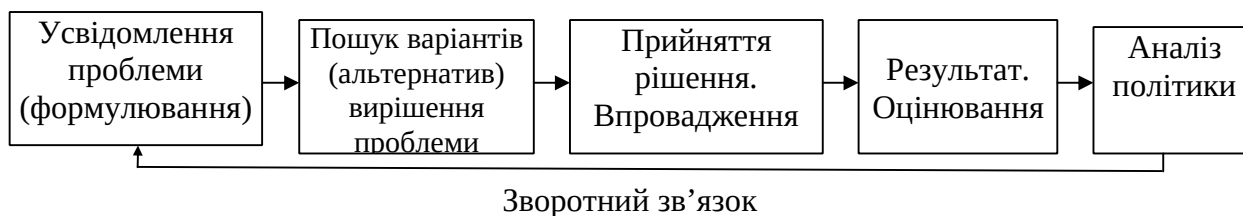
Аналітичний документ міністерства (аналітична записка) – документ, подібний до попереднього, але його адресатом є певне міністерство (відомство), що відповідає за відповідний напрямок політики. Тому результати аналізу й рекомендації теж локалізуються цим напрямком політики й обмежуються сферою повноважень цього органу влади.

ТЕМА 3. ЦИКЛ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМИ/ПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОЛІТИКИ. ПІДСТАВИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО ВТРУЧАННЯ

1. Цикл політики

Процес аналізу державної політики є циклічним. Тобто заключний етап — оцінювання політики — фактично є етапом усвідомлення нової проблеми (вирішення однієї проблеми є шляхом до усвідомлення нової проблеми), і процес політики проходить ті самі етапи вирішення нової проблеми (рис.1). Інший варіант зображення циклу політики представлено в книзі Е. Янга й Л. Куїна [44, с12]), цей варіант наведено нижче на рис.3.1.

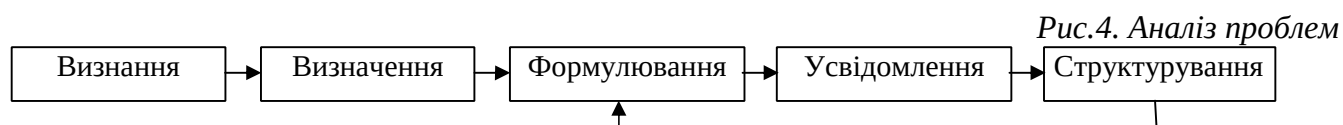
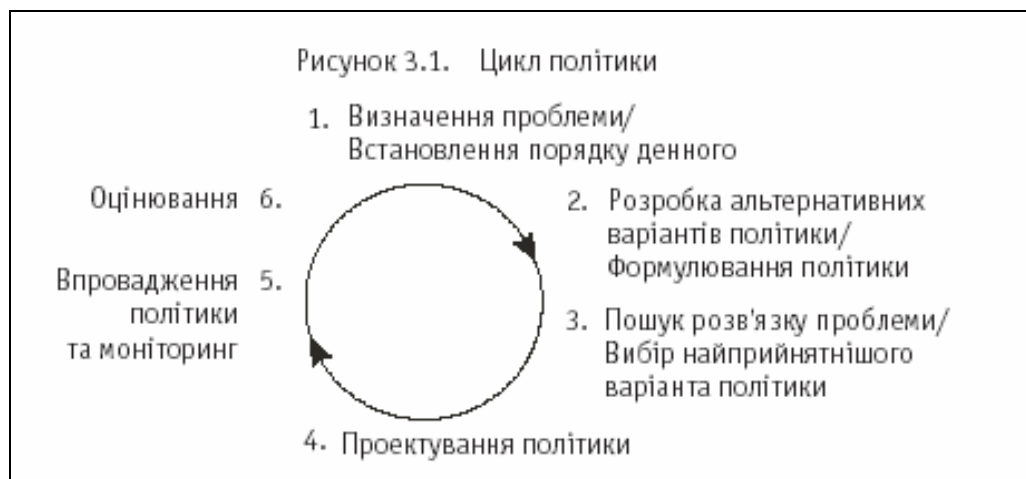
Рис.1. Цикл політики



2. Ідентифікація проблем

Усвідомлення (формулювання) проблеми. Передусім необхідне усвідомлення або визнання самого факту існування проблеми, адже **добре сформульована проблема — це напіввирішена проблема**. Визначення проблеми — це пошук ядра соціально-економічних, політичних, культурних та інших чинників проблеми. Суттєвим елементом цього етапу аналізу є вирішення проблеми з **проблемної ситуації** — сукупності турбот, хвилювань, ознак потрясіння й дискомфорту, які визнаються політиками і громадськістю. Окрема проблема є складником проблемної ситуації, і для перетворення у проблему її слід розглянути з погляду придатності для дій державних інституцій.

Проблеми завжди супроводжуються процесом **визнання й визначення** (див. рис. 4).



Все, що ми визначаємо як проблеми, ділиться на дві категорії:

- перешкоди для наших бажаних дій або цілей;
- образа нашому розумінню того, що означає правильне.

Стосовно визнання, то факт існування проблеми можна визначити за допомогою трьох складників:

- Зміна загальноприйнятих показників (збільшення кримінальних злочинів, зменшення прожиткового мінімуму тощо).
- Сфокусована подія, яка належить до категорії "непередбачуваних подій", привертає до себе увагу як нездатність державних інституцій ефективно реагувати й передбачити подію і яка може призвести до дій (офіційних чи неофіційних).
- Нормальний зворотний зв'язок під час здійснення програм. Це передусім оцінювання, опитування громадської думки, обрахування витрат тощо.

Визначення проблеми у сфері державної політики — це визначення суспільних проблем, які потребують владного реагування. Для цього слід переконатися, що:

- проблема стосується значної частини суспільства;
- вона постала внаслідок образи, порушення загальноприйнятих норм, поглядів, звичаїв чи традицій;
- її причиною є існуюча державна політика.

Проблема, придатна для аналізу державної політики — ситуація, що викликає занепокоєння в суспільстві і потребує реагування влади.

3. Підстави для державного втручання

В якості підстав для дій влади при вирішенні проблеми (тобто підстав для державного втручання у функціонування ринків) вважається неспроможність ринку.

Неспроможність ринку - ситуація, коли нерегульований ринок не може спрацювати ефективно (тобто розміщення ресурсів, обсяги виробництва благ і ціни не відповідатимуть умовам ефективності).

Ситуації неспроможності ринку:

1) *Неспроможність ринку функціонувати ефективно (економічні чинники неспроможності ринку):* 1.1) Існування ринків з неповною конкуренцією, 1.2) Існування природних монополій, 1.3) Існування суспільних благ, 1.4) Існування зовнішніх ефектів, 1.5) Асиметричний розподіл інформації;

- 2) неспроможність ринку з огляду на соціальні чинники;
- 3) неспроможність ринку з огляду на моральні чинники;
- 4) неспроможність ринку з огляду на політичні чинники.

Детальніше про неспроможність ринку як підставу для державного вилучання – [26-30]

Завдання: оберіть для прикладу сферу державної політики, в якій спостерігаються симптоми проблемної ситуації. Сформулюйте проблему, яка потребує вирішення. Визначте замовника вирішення проблеми.

ТЕМА 4. ЗМІСТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ. ДЕРЖАВНА ПОЛІТКА ЯК ПРОЦЕС: ЗАТРАТИ, РЕЗУЛЬТАТИ, ВПЛИВИ І НАСЛІДКИ. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОЛІТИКИ

Державна політика - напрям дій (або бездія), що обирається владою для вирішення певної проблеми або сукупності взаємозалежних проблем [17].

1. Зміст державної політики: проблеми, цілі, інструменти.

Зміст державної політики охоплює визначення проблеми, цілей й інструментів рішення проблеми.

Проблема - ситуація, що викликає стурбованість у суспільстві й вимагає втручання з боку органів влади.

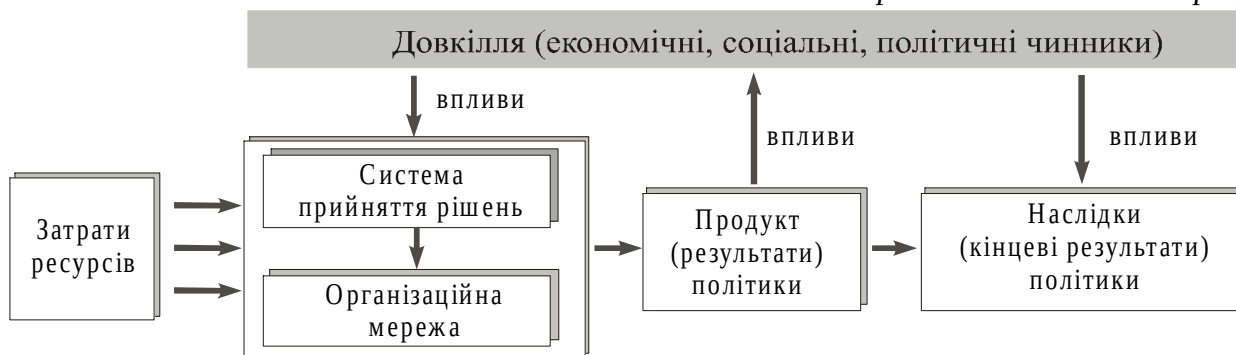
Цілі політики – це те, чого дана політика намагається досягти, що визначає її наміри й спрямованість.

Інструменти політики - специфічні способи, за допомогою яких політика як реакція на проблему впроваджується в життя.

2. Державна політика як процес. Ефективність і результативність політики

Державна політика як курс дій є процесом, реалізація якого вимагає безперервного втручання органів влади, відповідальних за проведення даного напрямку політики (див. рис. 5).

Рис. 5. Модель державної політики як процесу



Інституційно орган влади в цьому процесі відіграє роль *системи прийняття рішень* (напр., кабінет міністрів, якщо розглядати центральний орган влади).

Процес політики складається, насамперед, у вирішенні питань і проблем. Вирішення кожної проблеми неможливо без затрат відповідних ресурсів.

Затрати - це ресурси, необхідні для здійснення політики.

Реалізація політики, тобто, здійснення намічених заходів політики для вирішення проблеми з урахуванням відомих цілей і завдань, дає результати - **продукти (випуск)** політики.

Навколишнє середовище впливає на процес формування рішень, на затрати й випуск. Крім *природного середовища*, слід враховувати *економічне середовище*, *соціальне середовище*, *політичне середовище*. Всі вони в сукупності формують набір факторів (економічних, соціальних, політичних), які можуть деякою мірою деформувати цей процес і його результати.

З перебігом часу з урахуванням впливу середовища виникають *наслідки*. Їх можна класифікувати за часом виникнення – короткострокові, середньострокові й віддалені. Наслідки

можуть бути *бажаними* (що збільшують вигоди від реалізації політики) і *небажаними* (що породжують витрати, втрати для окремих груп або суспільства в цілому й зменшують вигоди). Наслідки можуть бути *передбаченими* - тоді їх можна врахувати при прийнятті рішень, і *непередбаченими* – які не були враховані при прийнятті рішень (що не означає, що їх не можна було врахувати: можливо, неякісно був проведений попередній аналіз можливих наслідків).

Безпосередній продукт політики й всі істотні наслідки формують *остаточні результати* політики як процесу, хоча поняття «остаточний» носить умовний характер, тому що наслідки впровадження політики часто породжують нові проблеми, що також потребують розв'язання.

Остаточні результати мають передбачатися *цілями політики*, тоді як *продукт політики* пов'язується із *завданнями політики*.

В оцінюванні слід виходити із кількох аспектів – результативності, ефективності і економічності.

Результативність політики (програми) [effectiveness] – це міра досягнення проголошених цілей політики. Результативність показує, наскільки результати наблизились до задекларованих цілей. 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%, то програму можна вважати результативною, а якщо на 10% - то мабуть ні (але ще треба довести, що скорочення - це результат саме цієї програми, а не вплив якихось інших чинників). Для визначення результативності беруться до уваги безпосередні результати (продукт) політики або її кінцеві результати (наслідки).

Ефективність політики (програми) [efficiency] – це співвідношення між затратами на проведення політики та досягнутими результатами (інколи – продуктом політики, інколи – наслідками політики). Ефективність може вимірюватись як у натуральних показниках (як продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

Інколи в аналізі виділяють як окремий аспект дієвості політики її *економічність*.

Економічність політики (програми) [economy] означає намагання отримати певні фіксовані результати з найменшими затратами ресурсів (або у найдешевший спосіб).

3. Ефективність державної політики

Ефективність варіантів політики визначається шляхом співставлення позитивних результатів політики (або їх грошової оцінки – вигід) із сумарною оцінкою затрат ресурсів, можливих втрат та негативних наслідків реалізації політики (або грошовою оцінкою всіх цих елементів, що узагальнено зветься витратами).

Аналіз ефективності заснован на методології **аналізу вигід і витрат**, загальний опис якого методології можна знайти в книгах [26-29], ґрунтовніше викладення – в посібниках [24-25].

Завдання: Для запропонованої проблеми оберіть можливий варіант її вирішення проблеми визначте *затрати, продукт, впливи, результати*:

<i>Затрати ресурсів</i>	<i>Продукт (випуск)</i>	<i>Впливи</i>	<i>Результати</i>

ТЕМА 5. СЕРЕДОВИЩЕ І УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ. АНАЛІЗ СТЕЙКХОЛДЕРІВ. КОНСУЛЬТАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.

Політика формується у певному середовищі, найважливішим тут є:

1. **соціальне середовище:** культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальну структуру суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що їх встановлює кожне суспільство;
2. **фізичне середовище** (physical environment):
 - географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографію, архітектура тощо;
 - демографічні характеристики: чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура населення та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, прийнятий у суспільстві;
3. **економічне середовище** (economic environment): економічна система, зміст та активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі, відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика, рівень безробіття рівень економічного зростання тощо;
4. **політичне середовище** (political environment): політична система, політичні інститути, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, переважаюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту.

Аналіз політики повинен бути спрямований на ідентифікацію **стейкхолдерів** – всіх тих осіб (груп осіб), які *мають відношення до процесу політики* (як у владі, так і поза органами влади). Тобто всіх, кого *зачіпає існування проблеми й можливих шляхів її вирішення* (пов'язані із цим затрати, випуск і наслідки реалізації політики). Ці особи є у певному сенсі «пайовиками» процесу політики, тому що вони мають «пай» - з ними потрібно рахуватися в процесі політики.

Стейкхолдери є учасниками процесу політики, центральні фігури в якому - **виробники політики**, зокрема, особи, що приймають рішення, а також *аналітики* політики.

Виробники політики – це ті, хто «робить» політику, тобто особи, відповідальні за її розробку й прийняття рішень в органах влади.

Аналітики політики – це експерти, які власне й здійснюють попередній аналіз, готують рекомендації для замовників аналізу політики.

При здійсненні аналізу політики варто проводити *консультації* із двома групами стейкхолдерів – із представниками *груп інтересів* і *зацікавлених органів влади*.

Групи інтересів – інституційовані групи учасників (можуть ураховуватися формальні й неформальні зв'язки, що поєднують учасників у групи), які мають спільний інтерес у процесі політики. Прикладом є групи бізнесів-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії й рухи (напр., «зелені», з якими варто рахуватися при реалізації більшості інвестиційних проектів, що впливають на природне середовище). Із представниками груп інтересів необхідно проводити відповідні консультації в процесі політики, особливо, перед прийняттям яких-небудь рішень.

Другу групу стейкхолдерів, із представниками якої варто проводити попередні консультації, складають **заінтересовані органи влади** – органи, з якими повинні узгоджуватися ті або інші питання, що стосуються даного процесу політики. Коло таких органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом, з урахуванням доцільності.

Консультації з громадськістю проводяться в порядку, визначеному постановою КМУ від 15 жовтня 2004 р. № 1378 “Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики // Офіц. Вісн. – 2004. – № 42. – Ст. 2773.

Принцип відкритості і прозорості вироблення державної політики відповідають

основоположним підходам демократії і вимагають гласності, тобто громадяни мають бути в змозі спостерігати за формулюванням державної політики через складний процес суспільного обговорення за участю урядовців та представників недержавних організацій.

Завдання: для обраної проблеми: 1) охарактеризуйте *середовище політики*; 2) визначте стейкхолдерів політики (як серед органів влади, так і поза владою) та вкажіть їх роль у вирішенні проблеми (інтерес, протидія і т.п.)

ТЕМА 6. ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ ПОЛІТИКИ.

ПОКАЗНИКИ І КРИТЕРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ. ОБМЕЖЕННЯ ПОЛІТИКИ

1. Визначення цілей і завдань курсу дій

Цілі політики – це те, що ця політика намагається досягти, які її наміри і спрямування.

При формулюванні цілей слід виходити із цінностей, які декларуються у суспільстві (інколи в якості цінностей виступають *стратегічні пріоритети* політики), під кутом зору саме цінностей здійснюється аналіз політики.

Цілі політики повинні носити зовнішній характер по відношенню до проблеми: буде помилкою обрати в якості мети політики розв'язання проблеми, яка породжує цю політику. Цілі політики конкретизуються в *завданнях/задачах політики*

З огляду на цілі політики розробляються альтернативні шляхи досягнення цілей, які включають сукупність *заходів* - конкретних кроків, які треба здійснити для вирішення проблеми. Тобто виникає такий логічний ланцюг:

суспільні **цінності** → **цілі і завдання** політики → альтернативні **стратегії**
досягнення цілей → **заходи** для реалізації стратегій

Загалом цілі класифікуються за двома великими групами:

- головні (самостійні) цілі – цінності, які суспільство зберігає й гарантує заради них самих. Сюди належать: людська гідність, справедливість, ефективність самоусвідомлення та самореалізації, моральність тощо;
- інструментальні цілі – умови, які полегшують досягнення головних (самостійних) цілей. Їх часто називають обмеженнями.

2. Визначення показників результативності політики та критеріїв досягнення цілей

Для визначення результативності потрібно заздалегідь чітко визначити цілі (задачі) політики; по кожній меті (задачі) сформулювати *критерій* – формальну ознаку досягнення цієї мети. З урахуванням цих критеріїв потрібно визначити, яка ймовірність досягнення всіх цілей (або виконання всього комплексу задач).

Відповідна модель повинна включати формулювання (1) загальних цілей, для досягнення яких розроблена політика, (2) конкретних завдань, виконання яких сприяє досягненню відмічених цілей, (3) критеріїв для визначення міри виконання завдань і (4) точних показників для вимірювання того, наскільки ці критерії задоволені.

Критерій визначає конкретне значення міри досягнення цілей і завдань, що вважається достатнім для визнання проблеми розв'язаною. Кожній цілі й завданню повинен відповідати свій критерій або система критеріїв (якщо один критерій не розкриває всі основні вимірювані аспекти цілі/ завдання).

3. Вибір обмежень при формулюванні шляхів вирішення проблеми

Інструментальні цілі політики можуть одночасно формувати обмеження, які слід враховувати при виборі шляхів вирішення проблеми. Наприклад, можлива така інструментальна ціль, як мінімізація затрат бюджетних коштів; проте замість цільового показника може бути побудовано обмеження: затрати бюджетних коштів на реалізацію обраного варіанту вирішення проблеми не може перевищувати певної заданої величини (це так зване бюджетне обмеження).

До подібних інструментальних цілей, які одночасно можуть використовуватись і для побудови обмежень, відносяться політична здійсненність та адміністративна здійсненність політики. Ресурсні обмеження, бюджетні обмеження, брак адміністративної інфраструктури чи кваліфікованого персоналу — можуть бути вирішальними в аналізі політики. Тому необхідно мати перелік цих обмежень для підтримання процесу аналізу і здійснення альтернативних варіантів політики. Зазначимо, що список обмежень повинен охоплювати будь-які ресурси, необхідні для реалізації альтернатив політики.

Завдання: для обраної проблеми сформулюйте цілі, завдання політики, показники і критерії результативності, а також обмеження.

ТЕМА 7. ФОРМУЛЮВАННЯ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АЛЬТЕРНАТИВ ЗА УНІВЕРСАЛЬНИМ КРИТЕРІЯМИ. ІНСТРУМЕНТИ ПОЛІТИКИ

1. Формулювання і опис альтернативних варіантів політики

В аналізі політики варіанти – це взаємовиключні підходи до проблеми. Якщо обирається один варіант, то решта відкидаються.

Альтернативних варіантів доречно пропонувати в межах 3 – 5; серед них обов’язкова наявність “нульового” варіанта (“нічого не змінювати”), що практично означає бездію або невдавання до нових дій – якщо якась політика в цьому напрямку здійснювалася раніше. Наявність такого варіанта є обов’язковою, адже в результаті аналізу може з’ясуватися, що за даних обмежень і в наявному середовищі будь-які дії влади тільки погіршать ситуацію (може, тому, що влада своїми помилковими діями сама створила проблему).

Опис кожного варіанта має починатися його назвою і містити таку інформацію:

- а) основні заходи політики з реалізації варіанта (якщо це не впливає з назви, адже інколи самої назви достатньо для з’ясування передбачених цим варіантом дій);
- б) потенційні переваги варіанта політики; оцінка результатів проведення політики (або вигід – якщо можлива грошова оцінка результатів);
- в) потенційні недоліки варіанта політики; можливі втрати для суспільства загалом або для окремих стейкхолдерів; оцінка затрат ресурсів на проведення політики; якщо це можливо, оцінка витрат – грошова оцінка втрат для суспільства і затрат ресурсів.

Про необхідність підготовки альтернативних варіантів розв’язання проблем політики йдеться в кількох нормативно-правових документах українського уряду.

2. Система універсальних критеріїв для порівняння альтернатив

Порівняльний аналіз альтернатив пропонується здійснювати за п’ятьма універсальними критеріями:

- 1) Результативність (див. вище тему 6),
- 2) Ефективність,
- 3) Справедливість,
- 4) Адміністративна здійсненність,
- 5) Політична здійсненність.

а) Результативність альтернативних варіантів

Поняття результативності визначено вище (див. тему 6). Для кожного варіанта політики слід спрогнозувати, якими очікуються значення показників результативності, визначених при формулюванні цілей і завдань політики.

б) Ефективність альтернативних варіантів

Ефективність варіантів політики визначається шляхом співставлення позитивних результатів політики (або їх грошової оцінки – вигід) із сумарною оцінкою затрат ресурсів, можливих втрат та негативних наслідків реалізації політики (або грошовою оцінкою всіх цих елементів, що узагальнено зветься витратами).

Якщо таку оцінку зробити важко, то можна обмежитись визначенням відносної ефективності варіанту – тобто ефективність у порівнянні з іншими альтернативними варіантами. Цей найбільш простий спосіб, що передбачає лише якісну оцінку ефективності, означає наступні дії.

Слід взяти співвідношення переваг і недоліків по кожній альтернативі і проранжувати ці співвідношення. Альтернативний варіант з найкращим співвідношенням отримає відносну вищу оцінку (вищий рейтинг), а варіант з найгіршим співвідношенням – нижчу оцінку (рейтинг). Ці відносні оцінки проставляються у відповідному рядку „ефективність” таблиці 1 (що наведена нижче) при підготовці рекомендацій щодо кращого варіанту політики.

В Україні останнім часом впроваджуються підходи до визначення ефективності державної політики, що базуються на методології аналізу вигід і витрат.

в) Справедливість як критерій оцінки варіантів політики

Критерій справедливості дозволяє врахувати *перерозподільні ефекти* – непропорційний вплив заходів політики на різні регіони й групи населення, які можуть аналізуватися за такими ознаками, як громадянство, місце проживання, рівень доходів, соціальна, національна приналежність, вік, стать.

В аналізі політики визначаються такі типи справедливості:

а) горизонтальна: *однакове ставлення до членів суспільства з однаковим статусом (скажімо, підвищення тарифів на електроенергію);*

б) 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);*

в) міжчасова: *вплив на долі (інтереси) майбутніх поколінь (наприклад, збільшення державного боргу для фінансування повсякденних завдань інвестиційної політики).*

г) Політична здійсненність як критерій оцінки варіантів політики

Цей критерій передбачає врахування таких аспектів:

а) відповідність пріоритетним завданням органів влади (наприклад, програмі дій уряду);

б) ставлення громадськості до запропонованих заходів;

в) ставлення впливових груп спеціальних інтересів (зокрема, представлених у парламенті, – якщо потрібне парламентське схвалення заходів політики). Тобто чиї інтереси зачіпає реалізація цього варіанта політики? Хто зі стейкхолдерів може (не) підтримати обраний варіант?

г) відповідальність за ухвалення рішення: хто або які органи прийматимуть рішення й за який термін?

д) Адміністративна здійсненність як критерій оцінки варіантів політики

Цей критерій передбачає потребує проаналізувати такі чинники:

а) Чи можна реалізувати запропонований варіант політики за наявних політичних, соціальних та адміністративних умов?

б) Чи достатньо персоналу відповідної кваліфікації для його реалізації?

в) Чи персонал зацікавлено співпрацюватиме в реалізації цього варіанта політики?

г) Чи є достатні фінансові ресурси? Якщо немає, то чи можна мобілізувати кошти інших підрозділів/міністерств?

д) Чи є в наявності необхідні матеріальні ресурси?

е) Чи можна все зробити вчасно, з урахуванням нагальності розв’язання проблеми?

є) Чи існує відповідна нормативна база та чи потрібне прийняття нових нормативно-правових актів?

3. Інструменти політики

Інструменти політики - специфічні способи, за допомогою яких політика як реакція на проблему впроваджується в життя.

Інструменти можуть класифікуватися виходячи з рівня залучення влади при їхньому застосуванні (тобто ступеня обов'язковості їхньої дії):

- примусові інструменти (регулятори й обмеження поведінки, обумовлені нормативною базою, державні підприємства, державні поставки);
- змішані інструменти (податки й збори, субсидії, інформація й стимули);
- «добровільні» інструменти (частково ринки; родина й комуна).

Завдання: для обраної проблеми сформулюйте 3-4 альтернативні варіанти її вирішення та порівняйте їх за універсальними критеріями.

ТЕМА 8. ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ. ОЦІНЮВАННЯ І МОНІТОРИНГ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Впровадження політики — це 1) процес від формулювання намірів до відстеження наслідків та впливу певного напрямку політики; 2) процес трансформації цілей, проголошених політикою, у результати, який супроводжується застосуванням правил, тлумаченням нормативних актів, дотриманням законів та наданням послуг населенню.

Проблеми впровадження: комунікація, координація, конфлікт із зовнішніми стейкхолдерами:

Загалом на успішне втілення державної політики суттєво впливають три основних чинники: (1) логіка політики; (2) природна співпраця; (3) кадрове забезпечення процесу втілення.

Оцінювання – завершальний етап розробки політики. Виробники політики намагаються дізнатись, чи реалізує політика заявлені цілі політики; яким коштом; з якими наслідками, запланованими й незапланованими, для суспільства. Оцінка чинної політики визначає нові проблеми і дає поштовх процесу вироблення політики.

Оцінювання - систематична оцінка операцій та/ або результатів програми чи політики у порівнянні з комплексом явних та неявних стандартів, з метою вдосконалення програми чи політики.

Моніторинг (як відзначає Керол Вайс [31]) звичайно ініціюється органом влади, що забезпечує фінансову підтримку програми або спостережливих органів, відповідальними за визначення стандартів програми. Ці органи цікавляться тим, що відбувається в рамках програми (курсу дій), виходити з міркувань підзвітності.

Метою моніторингу найчастіше є одержання інформації

- (а) про те, якою мірою програма досягає цільової аудиторії, на яку вона орієнтована;
- (б) про її відповідність попередньо ухваленим рішенням;
- (в) про правильність використання фінансових коштів й інших ресурсів.

На основі аналітичної роботи з порівняння альтернатив слід підготувати відповідні рекомендації, які мають бути представлені замовнику аналізу.

В цих рекомендаціях слід навести:

а) *Короткий опис способу визначення показників* ефективності, результативності, справедливості, політичної й адміністративної здійсненності для певної проблеми;

б) Опис способу визначення рейтингу кожного з варіантів на основі значень окремих оцінок по кожному з критеріїв.

в) Таблицю 1 з оцінками і рейтингами варіантів.

г) *Рекомендації замовникові аналізу* щодо вибору кращої, за результатами аналізу, альтернативи (на підставі рейтингу альтернатив): бажано додати текстовий коментар щодо переваг рекомендованого варіанту.

д) *Прогноз можливих наслідків реалізації запропонованої альтернативи* (а також наслідків її відхилення) – як короткострокових, так і довгострокових.