



«

»

	.
1.	2
2. ()	4
3. /	7
4. : , .	10
5. . .	16
6. / .	22
7. .	34
8. . .	41
	50

1.

(,) – ,
 ,
 . ,
 ,
 ,
 () " " ,
 " ,
 – ,
 ,
 ,
 " [80].
 [67]: "
 ,
 ,
 ,
 " .
 " ,
 ,
 ,
 « » .
 ,
 ,
 ,
 " 1

1.1.

() – ,
 ,
 ,
 / (Harold
Lasswell), 50– (C.Lindblom), (E.Dror)
 ,
 1970–

: "Policy Sciences"; "Journal of Policy Studies"; "Policy Studies
Review"; "Journal of Public Analysis and Management", –

« ... » 9-10 2010 .. . , « ... »
 (...).

1.2.

... ([11, 12, 13]).

Policy, politics

... (policy politics).

- 1) (politics) – “ ... ”
 „2. ... “ ... ” “ ... – ... ”,
 “ ... ”
- 2) (policy) – “ ... ”
 „3. ... (... , ... ,
) , policy
 : “ ... ” “ ... ”
 – politics (policy (... – ...)) ,
 – politics (“ ... – ... ”).

“ ... ” “ ... ” / “ ... ”,
 “ ... ” “ ... ”
 – politics.
 ;
 (political decision) – ,
 policy decision

² : / – . :

³ Webster’s new universal unabridged Dictionary. – New-York: Barnes & Noble books, 1996. – . 1497.

Public –

public “ ” (public administration – “ ” (public library –
, public service – , public sector - , public debt –
, “ ” (public choice –), “ ” (public finance –
) (public opinion

– , *public policy*, ,

“ ” , , , ,

“ ” – .

“ : “public policy”, ”. , –

“public” (), ,
“ ”:

public policy

(,) – (-),

, ()) - - / ,

2. ()

2.1.

, – ,

() (Policy science)

. [41]. :

, , ,

.

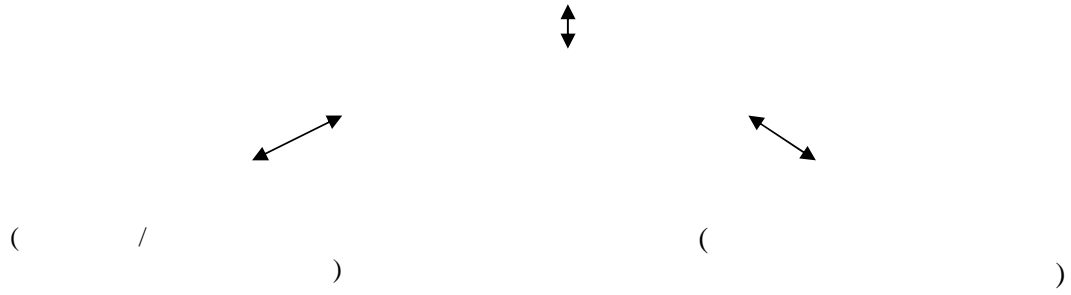
— , .

. , , — .

(.1.1)

- « »
», 9-10 2010 ., . , «

. 1.1.



“ ”,
.

2.2.

() , -
() - , (-)
60-
(,
(,)) , -
20-

2.3.

,
.
“ ”
“ ”
2003 .
,

2.4.

1990- () .

« » 9-10 2010 . . , « 4 . ()

“ ” () ()

(CBIE) “ ” “ - - ” ; (CIDA).

() .

2003 .

” ,

[81] (, ” (CBIE) ” ”), [79], [82].

” - ”

(NISP Acee) [83].

⁴ 1995 . 2003 . () .

- « »
 », 9-10 2010 .. . , «
 3. /

3.1.

3.1

		/
	:	:
/	-	
	20000	, 5000

(,), - ,
 , . . 3.1 [41, c. 21].

3.2.

, : ,
 () .
 (,) - , .
 , , ,
 - (, , , , , ,) ,
 , , - , ,
 - , (,) -

- « »
», 9-10 2010 . . , «
,) , .

[79].

2015 – “ ”,
22.06.2004 670/2004.

, .
(, ,)
) .
- , , , .
, () - ,
() , . (.,
) .
() - ,
(), ,

3.3.

1999-2003 .

“ ” – (06.2000).

2003

11.06.2004 327- “ ”

- « »
», 9-10 2010 .. . , «
2005 (

“ () .
” [45]
5 ” ; . 8 .5
” () ”
” [51].
[52; 53].
2000-2007 . , ,
; ,
2003-2004 .
“ [48] [57],
8 “ ”
“ ”.
5-6 () .

3.4.

, ,
- / - ,
-
“ [40] :
:

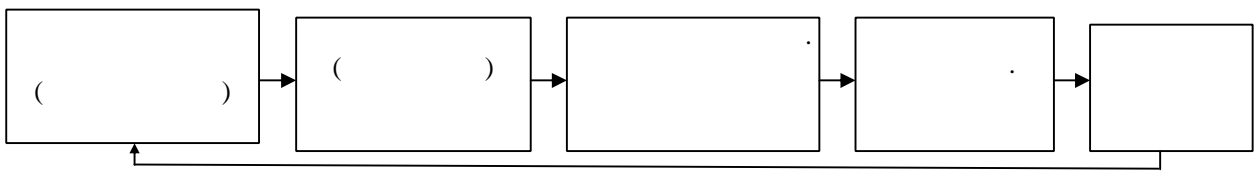
- « » » ,9-10 2010 .. . , «

- 1) ;
- 2) -

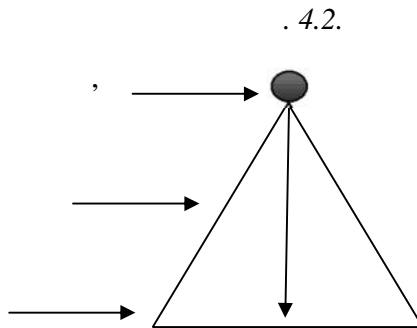
4. : ,
- (),

4.1. : , ,
•
•
•
•
•
•

4.2. (. 4.1). (—) , .4.1.



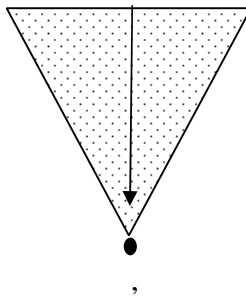
« »
 », 9-10 2010 .. . , «
 ()
 (.4.2):



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

()

. 4.3.



- « »
 », 9-10 2010 ., . , «

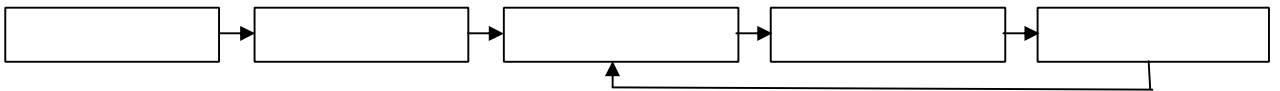
,
 . , , ,
 , . « , , , ,

» (.4.3).

4.3.

.4.4.). (.

.4.4.



, , :
 • ;
 • , .
 : ,
 — (,)
 — , " "
 — (,)
 , , , (,)
 , , , ()
 - , , , , ,
 , , , , ,
 • ;
 • , , ,
 • ;
 • .

4.4.

,
 , — ,
 (,)
 ■ , , , , ,

- « »
», 9-10 2010 ., . , «

, ,
,
() .
■ . () .
,)
, —
—
■ . — () ,
, —
, , ,
,
, .
,
, (, , ,
,) .
, ,
, .
, , , , , , , , , ,
, , , , , , .
-
, .

?	: , , , ,
?	? : .
?	: ?

[16] — :

	, :
	:
	,
	.
	, .

- « »
», 9-10 2010 ., . , «

(
/).

4.7.

(.1),
,
,
:
(
).
,
,
—
.
,
-
(
,
,)
,
.

4.8.

-
,
(
,):
• ()
,)
• ()
• « » (;).
,
:
- ;
- , ;
- ;
- ;
- , ;
- , .
(/
)
:
• ,
• ;
;

- « »
», 9-10 2010 .. . , «

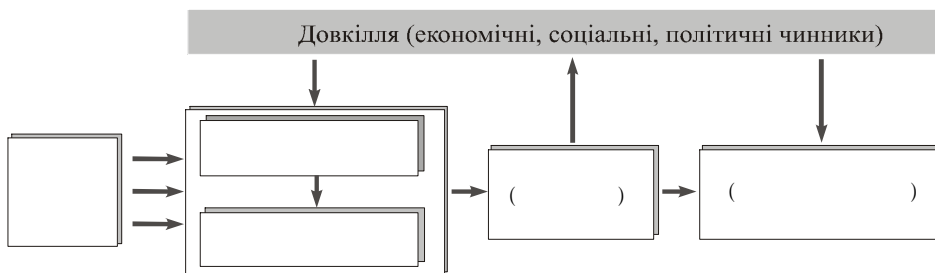
- ;
- ;
- “ ”, “
- ”;
- “

5.

5.1.

, (. 5. 1).
(..)
, (..)
, (, ;).

.5.1.



, ,
, ()
() (),
, (, ;)
,
(- , () ()
, ()

- « »
», 9-10 2010 ., . , «
- (, ,) .
: , ; ,
,
.
, « » , , .
, , , .
, , , . ()
) .

5.2.

- ,
() [effectiveness] –
,
. ,
45%, , , 50%. , –
, 10% - () .
() . ()
() [efficiency] –
(– , –
) .
, – ()
() , (,
) .
() [economy]
() .
, , ,
, , ,

5.3.

:
, , ,
« » . [41, c. 12].

- « » » 9-10 2010 .. . , «

- 1.
 2. , ,
 - 3.
 - 4.
 5. ()
 - 6.
 7. () ; 4
- (() 5-7),
- (),
- 1) , :
 - 2) , , ;

1-5 , 2. , , , ,

5.4.

_____ , _____ , _____

_____ , _____

_____ , _____

_____ , _____

_____ , _____

5.5

_____ , _____

_____ “ [48] [57],

⁵ : 1) <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.35339.0> ; 2) <http://www.adm-pl.gov.ua/kotelev/3702.htm> ; 3) Документ v1580323-09, редакція від 02.09.2009 .

регуляторних впливів, які виникатимуть внаслідок прийняття таких актів.

Законом визначені важливі поняття регуляторного акту, регуляторного органу, регуляторної діяльності, що закладає основи подальшого поширення аналізу політики на ширше коло питань, ніж це передбачено сферою дії Закону та його прикінцевими положеннями.

Отже, у сфері господарської діяльності визначається в Законі як напрям суспільної політики, спрямований на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між _____ або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних _____, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією законами України.

- це:

- прийнятий уповноваженим _____ нормативно-правовий акт, який або окремі положення якого спрямовані на правове регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання;

- прийнятий уповноваженим _____ інший офіційний письмовий документ, який встановлює, змінює чи скасовує норми права, застосовується неодноразово та щодо невизначеного кола осіб і який або окремі положення якого спрямовані на правове регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, незалежно від того, чи вважається цей документ відповідно до закону, що регулює відносини у певній сфері, нормативно-правовим актом

- Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, інший державний орган, центральний орган виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцевий орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, а також посадова особа будь-якого із зазначених органів, якщо відповідно до законодавства ця особа має повноваження одноособово приймати _____.

До регуляторних органів також належать територіальні органи центральних органів виконавчої влади, державні спеціалізовані установи та організації, некомерційні самоврядні організації, які здійснюють керівництво та управління окремими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування, якщо ці органи, установи та організації відповідно до своїх повноважень приймають _____;

- діяльність, спрямована на підготовку, прийняття, відстеження результативності та перегляд _____, яка здійснюється _____, фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, територіальними громадами в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією України, цим Законом та іншими нормативно-правовими актами (_____ .1 _____).

Законом передбачені процедурні вимоги щодо оприлюднення проектів регуляторних актів з метою одержання зауважень і пропозицій від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань, а також відкриті обговорення за участю представників громадськості питань, пов'язаних з регуляторною діяльністю.

Закон передбачає підготовку аналітичного документу, що відповідає традиціям аналізу політики - _____ – це документ, який містить обґрунтування необхідності державного регулювання шляхом прийняття регуляторного акта, аналіз впливу, який справлятиме регуляторний акт на ринкове середовище, забезпечення прав та інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави, а також обґрунтування відповідності проекту регуляторного акта принципам державної регуляторної політики.

У ст 8 визначається _____ цього документу. Розробник проекту регуляторного акта при підготовці _____ повинен:

Тренінг-семінар «Інструментарій аналізу політики» для грантерів конкурсу «Місцеві ініціативи для підвищення якості життя», 9-10 липня 2010 р., м. Київ, Україна

- визначити та проаналізувати _____, яку пропонується розв'язати шляхом державного регулювання господарських відносин, а також оцінити важливість цієї проблеми;
- обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою _____ і потребує державного регулювання (практично це аналіз неспроможностей ринку);
- обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою діючих регуляторних актів, та розглянути можливість внесення змін до них;
- визначити _____ прийняття запропонованого регуляторного акта, у тому числі здійснити розрахунок очікуваних витрат та вигод суб'єктів господарювання, громадян та держави внаслідок дії регуляторного акта;
- визначити ___ державного регулювання;
- визначити та оцінити усі прийнятні _____ досягнення встановлених цілей, у тому числі ті з них, які не передбачають безпосереднього державного регулювання господарських відносин;
- аргументувати _____ досягнення встановлених цілей;
- описати _____, які забезпечать розв'язання визначеної проблеми шляхом прийняття запропонованого регуляторного акта;
- обґрунтувати можливість досягнення встановлених цілей у разі прийняття запропонованого регуляторного акта;
- обґрунтовано довести, що досягнення запропонованим регуляторним актом встановлених цілей є можливим з найменшими витратами для суб'єктів господарювання, громадян та держави;
- обґрунтовано довести, що вигоди, які виникатимуть внаслідок дії запропонованого регуляторного акта, виправдовують відповідні витрати у випадку, якщо витрати та/або вигоди не можуть бути кількісно визначені;
- оцінити можливість впровадження та виконання вимог регуляторного акта залежно від ресурсів, якими розпоряджаються органи державної влади, органи місцевого самоврядування, фізичні та юридичні особи, які повинні впроваджувати або виконувати ці вимоги;
- оцінити ризик впливу зовнішніх чинників на дію запропонованого регуляторного акта;
- обґрунтувати запропонований строк чинності регуляторного акта;
- визначити показники результативності регуляторного акта;
- визначити заходи, за допомогою яких буде здійснюватися відстеження результативності регуляторного акта в разі його прийняття.

В Законі в якості одного з _____ зазначається
- забезпечення досягнення внаслідок дії регуляторного акта максимально можливих позитивних результатів за рахунок мінімально необхідних витрат ресурсів суб'єктів господарювання, громадян та держави (ст. 4).

У “ _____ ” згідно постанови КМУ [57] формулюється спосіб визначення результативності регуляторних актів (п.8):

“визначення очікуваних результатів прийняття регуляторного акта провадиться із застосуванням методу аналізу вигод та витрат у простій (перелік очікуваних позитивних та негативних факторів) або складній (із застосуванням різноманітних економічних моделей) формі”.

Основою відстеження результативності регуляторного акта є показники результативності, або іншими словами індикатори, за допомогою яких можна визначити, чи досягає регуляторний акт тієї мети, заради якої його було прийнято.

:

1. Вимірюваними, тобто такими, щоб їх можна було обчислити та представити в певних одиницях (дні, гривні тощо). Текстові описи наслідків дії регуляторного акта може бути наведено

лише у випадку, коли обґрунтовано відсутня можливість обчислити розмір тієї чи іншої вигоди або витрати.

2. Конкретними, тобто такими, щоб їхнє формулювання унеможливило подвійне тлумачення.

3. Нейтральними. При формулюванні слід обов'язково уникати застосування слів-визначень (наприклад, збільшення, зменшення) та узагальнень (оптимізація, приведення до відповідності).

: Оптимізація витрат часу суб'єктами підприємницької діяльності на отримання права на оренду комунального майна.

: Час на отримання суб'єктами підприємницької діяльності права на оренду комунального майна від моменту подання заяви на ім'я міського голови до моменту укладення договору оренди.

, які визначено "Методикою відстеження результативності регуляторного акта", є такі:

1. Розмір надходжень до державного та місцевих бюджетів і державних цільових фондів, пов'язаних з дією акта.

2. Кількість суб'єктів господарювання та/або фізичних осіб, на яких поширюватиметься дія акта.

3. Розмір коштів, що витрачаються суб'єктами господарювання та/або фізичними особами, пов'язаними з виконанням вимог акта.

4. Час, що витрачається суб'єктами господарювання та/або фізичними особами, пов'язаними з виконанням вимог акта.

5. Рівень поінформованості суб'єктів господарювання та/або фізичних осіб стосовно основних положень регуляторного акта.

для більш детального визначення результативності регуляторного акта можуть визначатися :

6. Випадки застосування неофіційних способів полегшення або прискорення виконання вимог регуляторного акта суб'єктами господарювання та/або фізичними особами (ще їх називають цільовою групою), пов'язаними з виконанням вимог регуляторного акта. Зокрема, це випадки сплати неофіційних платежів, примусової передплати відомчих газет і журналів, примусові внески в позабюджетні фонди відомств і організацій, на які покладено функцію здійснення і контролю за дотриманням положень регуляторного акта тощо. Разом з цим показником застосовується також і показник, який визначає розмір коштів, що витрачаються цільовою групою на неофіційні способи полегшення або прискорення виконання вимог регуляторного акта.

7. Випадки недотримання державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими суб'єктами, що впроваджують цей акт, його основних положень.

В залежності від специфіки регуляторного акта додатково можуть визначатися й інші показники результативності.

Проте ті процедури з аналізу регуляторних впливів і результативності, що передбачені українським законодавством, застосовуються не завжди, коли це потрібно, часто неповно і неякісно.

Основними проблемами на шляху повноцінного впровадження згаданих нормативних актів та подальшого їх поширеного використання є дефіцит того, що в аналізі політики зветься "політичною здійсненністю" та "адміністративною здійсненністю".

Надто низькою є політична підтримка впливових груп інтересів в українському суспільстві для впровадження демократичних, прозорих і науково обґрунтованих процедур аналізу державних рішень, які матимуть суттєвий вплив на згадані групи інтересів. Відсутнє достатнє кадрове забезпечення, відповідні аналітичні і матеріальні ресурси для впровадження методології аналізу політики, зокрема, аналізу вигід і витрат. Особливо гостро кадрове питання виглядає на

регіональному та місцевому рівнях, адже й там має проводитись аналіз регуляторних впливів. До того ж цей аналіз, як свідчить західний досвід, є досить коштовним і потребує залучення не лише державних службовців, а й потенціалу науково-дослідних центрів, здатних здійснювати відповідні процедури, що інколи вимагають проведення додаткових наукових досліджень. Проте бюджетами всіх рівнів на 2004 р. додаткові видатки на проведення аналізу політики не передбачені.

Окремою проблемою є стан інституцій, зокрема, рівень розвитку громадянського суспільства. У громадянському суспільстві існують інститути (як продукт самоорганізації громадян), які захищають інтереси споживачів благ при впровадженні заходів політики, що потенційно можуть завдати шкоди громадянам. В Україні подібні інститути не розвинені – їх мало, а існуючі недостатньо впливові.

Більше того, бізнес також інституційно не готовий захищати свої інтереси: в існуючих об'єднаннях підприємців відсутній достатній інтерес та кадрові можливості до проведення аналізу регуляторних впливів. Відомі лише окремі шумні акції протесту представників малого бізнесу проти деяких впровадження владою деяких регуляторних новацій та закулісні лобістські зусилля представників великого бізнесу при спробах влади зазіхнути на їхні інтереси у процесі впровадження регуляторних змін. Але у всіх таких ситуаціях бізнес не представляв прилюдно і навіть не робив обгрунтовані розрахунки розмірів потенційної шкоди, що може бути йому заподіяна внаслідок певних рішень влади.

6.

Середовище суспільної політики визначається численними природними, соціальними, економічними й політичними факторами. Це обставина зайвий раз підкреслює мультидисциплінарність аналізу політики: для підготовки рекомендацій, при прийнятті рішень, при моніторингу необхідно враховувати всі ці фактори, моделювати характер їхніх впливів.

6.1.

Жодна політика не існує у вакуумі. Законодавці, губернатори і президенти не сидять у вежах зі слонової кістки, відірвані від реального світу, і якщо вони поведуться так, ніби вони існують самі по собі, окремо від решти світу, то їм, напевно доведеться заплатити за це високу ціну. Політика майже завжди виникає у відповідь на реальні потреби, проте нерідко вона відображає потреби однієї частини населення більшою мірою, ніж іншої його частини. 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

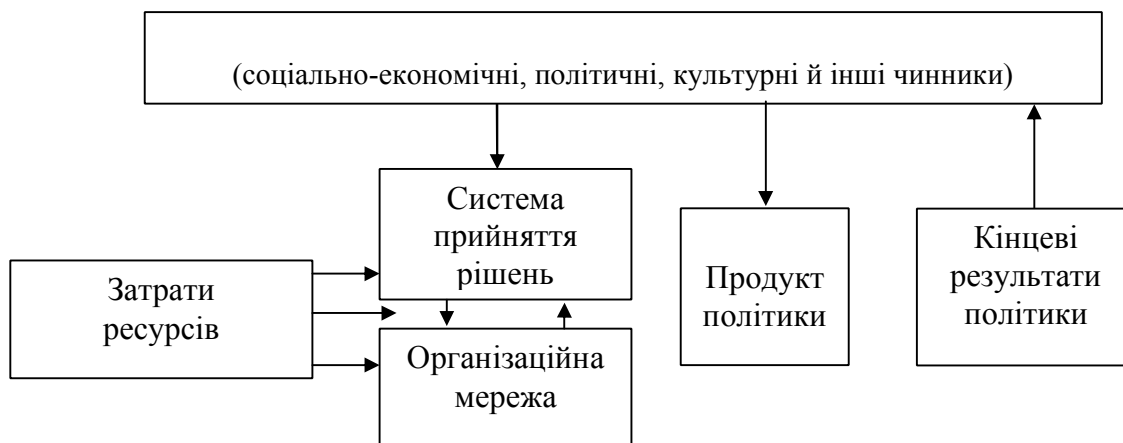
спеціальних інтересів, лобізм, переважаюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту.

6.2.

Взаємозалежність соціально-політичних, економічних, культурних та інших суспільних детермінант і суспільної політики зумовлена необхідністю поступового демократичного розвитку. Суспільство має свої закони розвитку, які, в свою чергу, спираються на суспільні цінності й виражаються через суспільну політику, адже жити в суспільстві й бути вільним від його цінностей практично неможливо.

середовища, до яких відносять соціально-політичні, економічні, фізичні, змінюються з часом і системно впливають на результати і наслідки суспільної політики. Це має схематичне зображення, що на рис.6.1:

. 6.1.



6.3.

Соціальна структура суспільства і суспільна політика. Соціальні інститути і спільноти, інституціоналізація і соціалізація й аналіз політики. Взаємовплив соціальних цінностей, норм, традицій, звичаїв та аналізу політики. Соціальні конфлікти і моделі поведінки учасників процесу політики.

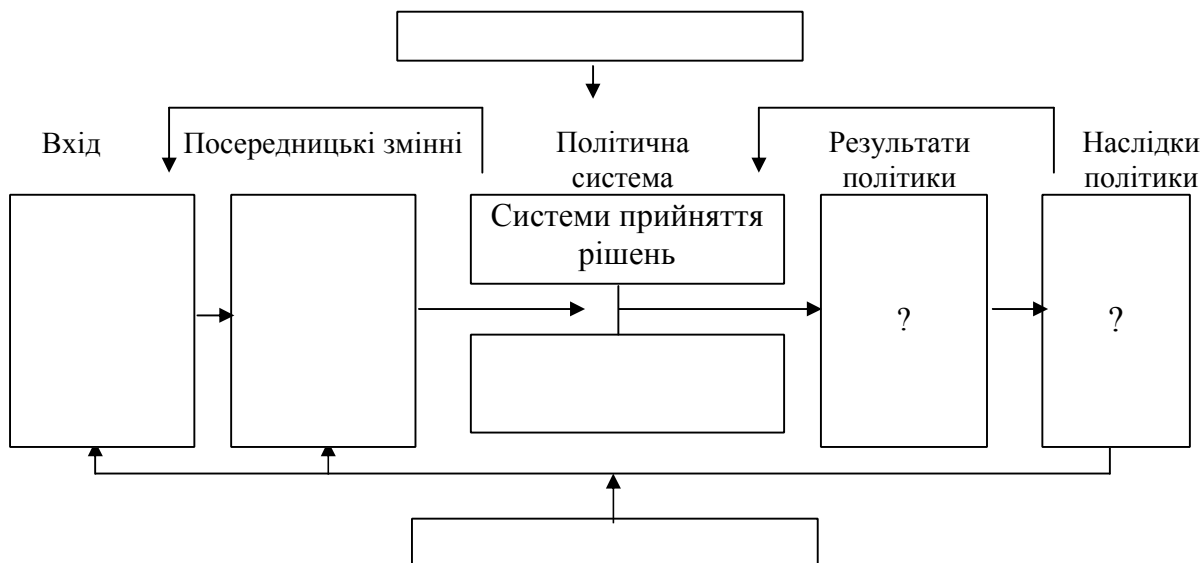
Взаємозалежність соціально-політичних, економічних, культурних та інших суспільних детермінант і суспільної політики зумовлена необхідністю поступового демократичного розвитку. Суспільство має свої закони розвитку, які, в свою чергу, спираються на суспільні цінності й виражаються через суспільну політику, адже жити в суспільстві й бути вільним від його цінностей практично неможливо.

Отже, враховуючи те, що об'єктом суспільної політики є насамперед соціальна організація суспільства з властивими їй соціальною структурою й соціальними процесами, можна стверджувати про об'єктивно обумовлену необхідність взаємозалежності суспільних умов і напрямів розвитку суспільної політики. Форми, методи, принципи, характер, перешкоди тощо для прогресивного розвитку ефективної суспільної політики зумовлюються потребами суспільного розвитку, які виявляються через інтереси соціальних верств і груп.

Взаємозалежність суспільних умов і суспільної політики зумовлена тим, що відповідно до конкретно-історичних умов, суспільна політика може здійснюватися у двох режимах: та . Перший ґрунтується на об'єктивних законах і максимально враховує дії механізмів соціальної саморегуляції, тобто здійснення політичної та управлінської діяльності за допомогою мінімально необхідного владного регулювання максимально вільної

життєдіяльності суспільства. Другий, надзвичайний, режим виходить із визнання особливого, вкрай гострого соціально-політичного чи економічного стану й забезпечується певним (інколи значним) обмеженням прав і свобод громадян, а також значним звуженням дії механізмів саморегуляції.

.6.2.



6.4.

Політична система, політичні інститути динаміка політичного процесу та суспільна політика: їх взаємовплив. Особливості та методи політичного аналізу політики. Роль і значення політичних партій, громадських організацій і рухів, профспілок, мозкових центрів в аналізі політики. Виборчі процеси, референдуми як структурні тиски на політику. Групи інтересів, впливу, тиску та лобізм у творенні політики. Політична культура суспільства і аналіз політики.

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.

Організаційний плюралізм і пов'язана з ним важливі не лише для стійких, але й для новоутворених демократій, їх формування у країнах, що здійснюють перехід до демократії і не мають міцних демократичних традицій та розвиненого громадянського суспільства, - це досить складний і суперечливий процес, якому, однак, немає альтернативи. Тому важливим є вивчення теоретичних основ та практики становлення і функціонування механізмів групової політики в розвинених демократіях задля порівняння з процесами, що відбуваються в перехідних суспільствах.

У сучасному плюралістичному суспільстві індивіди, що мають спільні інтереси, формально чи неформально об'єднуються й висувують свої вимоги уряду, у зв'язку з чим групи є своєрідними містками між індивідами та урядом, оскільки політика — це боротьба між групами за вплив на суспільну політику.

Завданням політичної системи, згідно з групувою моделлю, є:

- встановлення правил гри в боротьбі груп;
- влаштування компромісів і балансування інтересів;
- узаконення компромісів у формі суспільної політики;
- нав'язування цих компромісів.

Лобізм, використання сили груп інтересів, вплив через грошовий чинник, стимулювання престижу, інформаційний тиск, задіяння ЗМІ, зв'язки з урядовцями, бюрократичні перешкоди тощо – все це безкінечний процес вироблення і впровадження політики, який, можливо, не дуже репрезентований (видимий), більш латентний, але могутній за впливом. Постійний дуалізм (як лобізм) взаємостосунків між лідерами груп інтересів і офіційними розробниками політики (передусім законодавцями) та їхня ротація, між членами груп інтересів і тими, хто ними офіційно керує, і, нарешті, результат політики – впровадження, доопрацювання, відторгнення (повернення, згідно зі схемою, назад).

У політологічній літературі процес вироблення і впровадження суспільної політики має декілька специфічних рис:

- результат діяльності груп-інтересів,
- арена боротьби (змагання) груп інтересів, груп впливу і тиску, а
- посередники у виборі між конфліктуючими групами інтересів

Політичне середовище має два аспекти - зовнішній фон відносно даної політичної системи та внутрішній - внутрішня структура політичної системи, організаційна. Стосовно цих аспектів можна говорити: зовнішнє та внутрішнє середовища (див. рис. нижче).

Політичний аналіз повинен бути спрямований на ідентифікацію – всіх тих осіб (груп осіб), які (як у владі, так і поза органами влади). Тобто всіх, (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.

. 6.3.



6.5.

Поняття організаційного середовища. Типи організацій, адміністративні функції та процес творення політики. Організаційна поведінка, індивідуальна мотивація учасників процесу політики та психологія вибору її напрямку. НДО, державні інституції, навчальні заклади в аналізі політики Корпоративізм, некорпоративізм, раціональність та їх вплив на результати і наслідки політики.

Отже, продуктивне середовище організації утворюють:

- організаційна культура;
- ефективна мотивація поведінки персоналу, а також збалансованість інтересів організації та її працівників, правильне формування робочих команд;
- формування каналів обміну інформацією;
- здатність адаптуватись до змін.

Серед підходів до ефективності організації Г.Бухарт виокремлює теорію організацій, згідно з якою організація є достатньо закритою системою. "Однак внаслідок взаємодії з зовнішнім середовищем засоби і цілі [організації] зазнають змін. Зовнішні й внутрішні фактори роблять організаційну систему динамічною". Ситуація, яка дуже швидко змінюється, потребує від організації нових стратегій, що можливо лише за умови контролю за зовнішнім середовищем та своєчасної реакції організації на зміни.

У державному управлінні організаційне середовище набуває рис адміністративної системи, центром якої є бюрократична система - бюрократична організація (рис. 6.5).



6.5.

Фактично організаційна культура (або назвемо її культурою робочої обстановки) у кулуарах органів державної влади значною мірою ґрунтується на рівні політичної культури соціуму, якщо, звичайно, вона не має характер замкнутої, так би мовити ізоляційної культури. Під організаційною культурою розуміється система загальних традицій, цінностей, символів, переконань, формальних та неформальних правил поведінки членів організації, що склалися історично та витримали перебіг часу. Культура, зазвичай, виробляється як у процесі взаємодії членів організації, так і під впливом соціального й ділового оточення, національно-державного та етнічного факторів, менталітету. Організаційна культура, подібно до політичної, відіграє як стримуючу роль, так і еволюційну, через природний вплив навколишнього середовища організації. Оскільки організаційна культура складається з самостійних компонентів, тобто субкультур певних напрямків діяльності соціальних груп, то ми можемо говорити про управлінську культуру, культуру взаємовідносин, культуру ділового спілкування.

6.6.

Поняття громадянського суспільства та його цінностей. Складники громадянського суспільства і роль суспільної політики в становленні його в Україні. Напрями поглиблення демократичних чинників аналізу і впровадження суспільної політики. Поняття соціального капіталу у творенні політики. Тенденції переходу від ліберальної до соціальної демократії.

Багато обґрунтувань існування сучасної держави і її політики ми знаходимо майже постійно в ЗМІ, повсякденній діяльності. Аргументи на користь того, що держава повинна менше втручатися в суспільні процеси, не заважати будівництву громадянського суспільства тощо, в основному, спираються на два погляди:

- держава занадто багато втручається;
- деякі аспекти діяльності держави можна замінити ринковими чи ринкоподібними механізмами

з більш ефективнішою віддачею.

Демократизаційні процеси в сучасному світі свідчать про поступово-наступальне розширення сфери демократичної життєдіяльності. Значно зросла кількість новоутворених демократій, наприклад: 1975 р. – 46, 2000 р. – 144. Спільною проблемою для новоутворень є консолідація та виживання соціально-політичних структур. Консолідація розглядається як “адаптаційний період” звикання до нових умов, усвідомлення необхідності поширення демократичних угод на всю спільноту, повноправним становленням громадянського суспільства, чітко обумовленим процесом політичного вибору, прозорій суспільній політиці, результативної роботи суспільних інститутів тощо. Консолідація демократії (за О.Рудіком) означає трансформацію спеціально створених моделей у стабільні структури демократичного політичного режиму. В Україні деякі консолідаційні аспекти знаходимо в діяльності організаційних структур громадського об’єднання “Злагода”. Із синонімічного ряду дефініційного визначення консолідації, адаптованого до української дійсності можемо виділити: соборність, злуку, злагоду.

Врахування чинників навколишнього середовища вимагає залучення відповідних експертів й аналітичного інструментарію економічних, політичних наук, соціології й т.п. Тому аналіз політики (особливо у випадках вирішення складних комплексних проблем) здійснюється групами різних фахівців і вимагає певного часу для проведення всебічного аналізу.

Зокрема, в основному політики.

6.7.

Аналіз стейкхолдерів⁶ передбачає з’ясування:

- поглядів і ставлення зацікавлених груп, лідерів, ЗМІ тощо до проблеми (кого стосуються, зачіпає проблема і хто має важелі впливу на можливі варіанти вирішення/ поглиблення проблеми);

. Які існують зацікавлені групи, тобто ті, кого зачіпає проблема або засоби її розв’язання, і хто має можливість впливати на ситуацію, як позитивно, так і негативно.

Тут наголошується лише на недержавних структурах, і таких, на інтереси яких слід зважати. Тут вказуються лише інституційовані групи (напр., громадські об’єднання підприємців, якщо проблема стосується несприятливого інвестиційного клімату); окремі неінституційовані групи населення (напр., підприємці), повинні згадуватися у попередньому пункті (2) при описі масштабів проблеми (напр., скільки таких підприємців, який відсоток населення вони становлять, яке відношення мають до проблеми).

- організації: установи, що підтримують/ заперечують рішення.

. Чи викликає стурбованість в інших органах влади (яких саме), у чому це має прояв, яку роль відіграють ці органи в поточній політиці, які питання вимагають узгодження із представниками даних органів.

Вказуємо тільки ті органи влади, з позицією яких варто рахуватися. Очевидно, що орган влади – замовник аналізу, в цьому переліку не згадується.

Аналіз політики має бути спрямований на ідентифікацію – всіх тих осіб (груп осіб), які (як у владі, так і поза органами влади).

Тобто всіх, (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.

⁶ *Stakeholders* (О.Кілієвич Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу політики та економіки. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. – С. 17) – дослівно це – всі, хто мають відношення до вирішення питань вироблення політики – і в середині влади, і поза владою, тобто всі, чий позиції варто брати до уваги при аналізі політичної ситуації, тому що вони можуть вплинути на процеси ухвалення і впровадження рішень. Тобто вони мають своєрідний у процесах вирішення питання, отже термін може розглядатись як метафора в англійській мові.

є , центральні фігури в якому – політики, зокрема, особи, що приймають рішення, а також політики.
– це ті, хто «робить» політику, тобто особи, відповідальні за її розробку й прийняття рішень в органах влади.
– це експерти, які власне й здійснюють попередній аналіз, готують рекомендації для замовників аналізу політики.

При здійсненні аналізу політики варто проводити із двома групами стейкхолдерів – із представниками і .

– 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 – 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.

6.8.

У будь-якому демократичному суспільстві процес творення політики неодмінно передбачає залучення до обговорення різних державних установ, недержавних організацій, представників бізнесу, громадян, а також груп, що представляють окремі інтереси. При цьому важливо, щоб посадовець, який приймає рішення, був проінформований про важливі аспекти цих дискусій щодо кожного питання. Втім, до прийняття рішення будь-яке питання має пройти ретельний аналіз у відповідних установах. Будь-який аналіз чи рекомендації, які надаються уряду, мають бути узгоджені з усіма установами, що брали участь у аналізі. Якщо консенсусу серед них досягти не вдалося, секретаріат Кабінету Міністрів має зазначити це у доповідній записці, яка готується для прийняття рішення.

Вищі посадовці не мають часу на те, щоб працювати над усіма питаннями. Деякі рішення можливо ухвалювати на основі стандартних процедур діяльності уряду чи попередніх заходів. Кожне міністерство має прийняти правила, згідно з якими визначатиметься, чи слід подавати певне питання на вищий рівень.

Відповідно до “Методики підготовки доповідної записки Кабінетові Міністрів України (з питань формування та реалізації суспільної політики у відповідній сфері) (Розпорядження КМУ від 12 березня 2005 р. № 63-р “Про затвердження плану підготовки для розгляду на засіданнях Кабінету Міністрів України найважливіших питань формування та реалізації суспільної політики у першому півріччі 2005 року” доповідна записка КМУ готується “за результатами проведення громадських консультацій”.

Консультації проводяться в порядку, визначеному постановою КМУ від 15 жовтня 2004 р. № 1378 “Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації суспільної політики // Офіц. Вісн. – 2004. – № 42. – Ст. 2773. [65]

Принцип відкритості і прозорості вироблення суспільної політики відповідають основоположним підходам демократії і вимагають гласності, тобто громадяни мають бути в змозі спостерігати за формулюванням суспільної політики через складний процес суспільного обговорення за участю урядовців та представників недержавних організацій. Завдяки гласності громадяни здатні відігравати активну роль у процесі вироблення суспільної політики; при цьому можна також розраховувати на ширшу громадську підтримку. Окрім того всередині кабінету чи урядового комітету міністри можуть мати розбіжні думки, проте за межами Кабінету відповідно до конституційних та політичних традицій вони мають виступати єдиним фронтом, оскільки

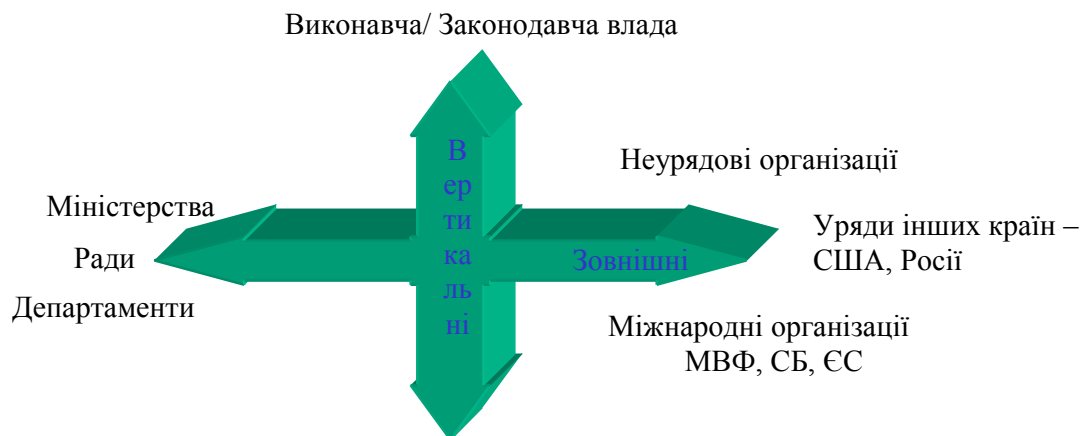
несуть колективну відповідальність за будь-які рішення Кабінету. Так згідно “Тимчасового регламенту Кабінету Міністрів України” “Члени Кабінету Міністрів та інші учасники його засідання не можуть без згоди Прем'єр-міністра оприлюднювати будь-яку інформацію про хід засідання та про персональні оцінки і позиції, що висловлювалися його учасниками».

Керівництво державного сектору повинно вміти управляти комунікаціями у трьох площинах:

- зовнішній;
- вертикальний;
- горизонтальний;

Ефективне управління розробкою політики вимагає точності й професіоналізму в управлінні комунікаціями в усіх трьох площинах (див. рис.6.6).

. 6.6.



Управління комунікаціями. Управління зовнішніми консультаціями та комунікаціями - ключова функція і “сама сутність політики”. Л.Пал [16, с. 224] “Сучасне управління передбачає значне приватне/ неприбуткове/ громадське управління на кожному етапі процесу розробки політики» Керівники державного сектору повинні демонструвати точність та професіоналізм в управлінні зовнішніми консультаціями та поданням питань, уникаючи рутини та “завоювання клієнта”.

Можна уявити собі державних службовців у двох ролях:

- “користувачі” доробку політики та ідей, висунутих організованими зовнішніми групами;
- “творці” доробку політики, взятого у зовнішніх груп.

Політики як “користувачі” у зовнішніх комунікаціях. Сторона, що виграє від лобіювання організованих інтересів, і яка прагне впливати на суспільну політику з метою втілення загальних інтересів. Спільноти :

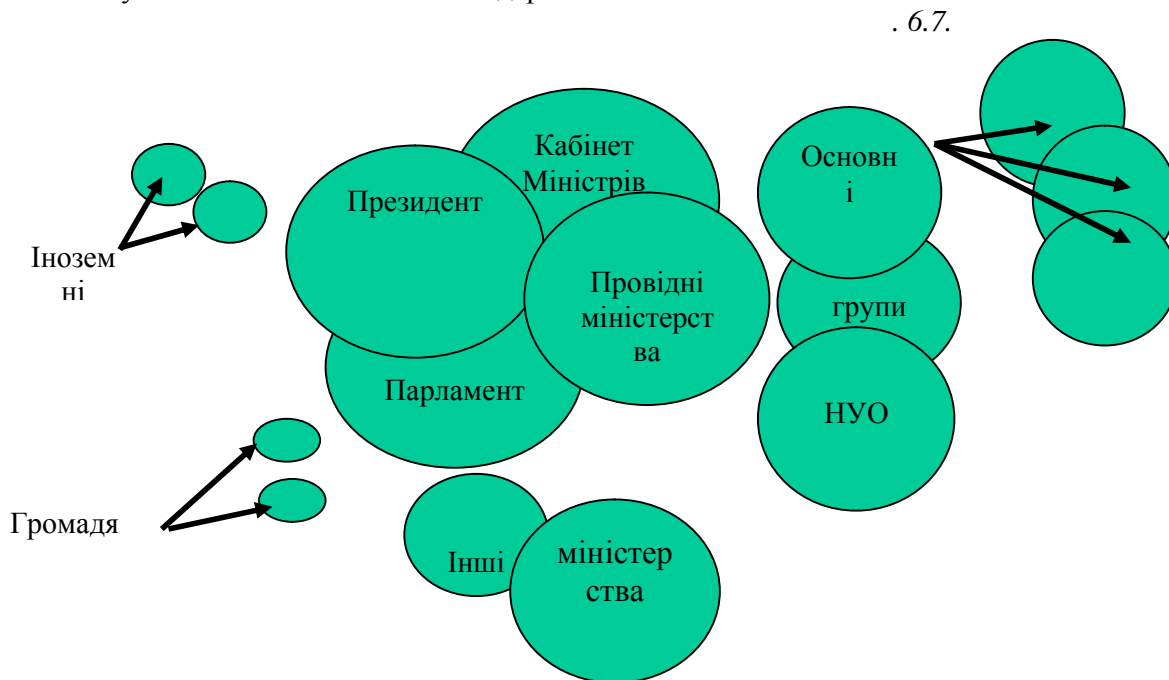
- під-урядова — великі інституції, групи, ключові державні відомства, які фактично приймають рішення;
- “поважна публіка” — уважні спостерігачі, чий вплив полягає у генеруванні ідей та обговоренні їх на конференціях, у публікаціях та при лобіюванні.

Політична мережа властивості, які характерні для взаємозв'язків певного кола учасників процесу, які формуються довкола важливого для спільноти політики питання (рис. 6.7).

Управління комунікаціями у контексті спільнот політики і мереж:

- прагнення громадського блага;
- забезпечення внеску всіх зацікавлених сторін;
- забезпечення того, щоб всі учасники знали, що внесок вимагатиметься від усіх зацікавлених сторін;
- наголос на участі не менший, або навіть більший, за лідерство;

- розвиток умінь аналізувати контекст дій зовнішніх учасників;
- перебирання керівної ролі, керування дебатами/ навчанням;
- застосування високих етичних стандартів.



Державні службовці у ролі “творців” у зовнішніх комунікаціях. Ключовий напрямок у комунікаціях політичної спільноти. Так Секретаріат Ради Скарбниці Канади визначає, що “Політика уряду Канади полягає в тому, щоб розвивати й проводити консультації з канадцами в процесі розробки політики та при створенні програм і послуг”. “Обов’язок кожного управлінця – демонструвати своє лідерство у побудові , орієнтованої на клієнта”.

Управління комунікаціями. Вертикальна вісь комунікацій складається із стосунків між державними службовцями, міністром та Кабінетом. Якою повинна бути роль державного службовця у розробці політики? У Канаді “хоча процесу творення політики сприяють багато інституцій, центральною урядовою інституцією, що розробляє політику, є Кабінет”.

- Визначення пріоритетів
- Введення політики
- Формулювання та законодавче оформлення

“Спостерігачі напряму політики” – відслідковують ідеї, що їх генерує спільнота політики.

“Захисники політики” – у процесі зовнішніх стосунків визначають потреби/ можливості, попереджують міністра, і в підсумку, Кабінет, про необхідність вжити заходів.

Управління вертикальними комунікаціями: принципи для керівництва.

- Не ставтеся індиферентно до різних частин уряду;
- Не забувайте нагадувати міністрові про свою концепцію необхідної політики;
- При визначенні альтернатив не виступайте у ролі простого реєстратора фактів;
- Не дозволяйте втягти себе у передвиборчі проблеми;
- Залиште публічну сцену політикам;
- Підтримуйте контакти без перетворення їх на дружбу;
- Захищайте інтереси міністра та департаменту без заведення собі ворогів в адміністрації;
- Завоювання повної прихильності до політики можливо, якщо добре її подати;

Управління комунікаціями. Контекст — “розвиток наукових і технічних знань, поєднаний із зростанням ролі держави, надає різноманітним громадським питанням багатогранного, інтерактивного характеру.

Принципи управління горизонтальними комунікаціями:

- Виявіть, кого потрібно вести
 - Визначте всі відповідні навколишні стосунки, як очевидні, так і приховані.
- Окресліть можливі “проблемні зони” для керівництва.
 - Оцініть, хто з цих людей може опиратися співробітництву, чому, і наскільки сильно.
- Підтримуйте “стиль для складності”.
 - Поводьтеся тихо; Не плутайте бійку із досягненням взаєморозуміння.
 - Намагайтеся створити консенсус, а не бійку довкола своєї мети.
 - Розвивайте терпимість до “невизначеності” та до життя у “у павутинні напруження.”
 - Демонструйте оптимізм діяча, готовність створити інше майбутнє.
- Працюйте над встановленням довіри.
 - Прагніть зрозуміти як відмінність, так і спільність інтересів.
 - Ставтеся до використання часу як до розумних інвестицій.
- Основна увага – посиленню цінності
 - Визначте, де ви можете посприяти у виконанні планів тих, з ким співробітничаете, не жертвуючи власними цілями.
- Майте мужність повести за собою.

Заготуйте окремий план або з посилених методів подолання опору, або з його обходу.

6.9.

Серед загальновідомих цінностей, характерних для аналізу політики, найважливішими є: конституційні, консультативні, стратегічні й політичні цінності. Головне питання щодо цього переліку — міра поширення інформації про них у суспільстві.

Основою конституційних цінностей є права людини і владна відповідальність. До того ж конфіденційність і правові обмеження державної інституції також мають суттєвий зміст і значення. Документи повинні містити чітко сформульовану й зрозумілу позицію розробників курсу політики, яка відповідає визначальним суспільним цінностям. Не менше значення має принцип конфіденційності: незаангажована можливість консультування всередині інституції без остраху розголошення подробиць і можливості чинити громадський тиск. Це принцип є взаємозалежності з колективною відповідальністю, тому доступ до інформації при підготовці порад-рекомендацій обмежується виключно стосовно питанням, яке розглядається, та певним колом людей — така об’єктивна необхідність (але без перетворення на загальну таємницю).

Консультативні цінності в аналізі суспільної політики є визначально впливовим і необхідним компонентом процесу розробки політики як на корпоративному, так і на рівні окремих міністерств. Проведення консультування — одна з обов’язкових адміністративних процедур, що має тенденцію до постійного зростання її впливу на суспільну політику і частіше застосовується (ширша аудиторія й ширше коло учасників). Консультації є спробою дістати інформацію з питання пропозиції щодо політики або з’ясувати реакцію на неї. До того ж вони закладають фундамент для деталізації пропозицій щодо політики.

Загалом можемо вирізнити внутрішньоурядові (), владно-політичні (між різними органами влади) та публічні консультації. Публічні консультації відбуваються з різними групами (визначені суспільні інтереси), державними й незалежними, громадськими організаціями, науковими закладами, академічними установами тощо. Окрім того, згідно з Тимчасовим регламентом Кабінету Міністрів України, за рішенням Кабінету Міністрів України, проект його постанови може бути винесений на публічне обговорення шляхом опублікування в друкованих засобах масової інформації або доведений до відома громадян іншими шляхами. Консультації мають спрямування як на досягнення абсолютної згоди й відповідного прийняття спільного рішення, так і на відносне порозуміння на основі поінформованості. Важливою умовою цього є ініціювання консультування різними учасниками, а

сама участь реалізується за бажанням сторін, до того ж сторони повинні мати можливість впливати на сам процес консультування.

Однією з головних вимог до консультацій є проведення їх на всіх етапах прийняття рішень, особливо на початкових стадіях. На кожному етапі консультування має свої специфічні завдання і в цілому повинне відповідати стратегічній меті. Так, на стадії стратегічного планування консультування має з'ясувати характер, природу потреб та стимулів прийняття рішень, визначитися з пріоритетами. Аналітична фаза передбачає виявлення та спілкування із зацікавленими сторонами, тими, кого стосується означене рішення, з тими фахівцями у відповідних галузях, хто має досвід у певній сфері, із тими, хто поділятиме відповідальність за рішення, тими, хто фінансуватиме необхідні заходи тощо. На етапі прийняття рішення також необхідне консультування, що передбачає дискусії, роз'яснення та анонси рішення. На стадії впровадження рішення, як правило, консультації сприяють передачі рішення до виконання, здобуттю публічної підтримки та мотивації специфічних впливів.

Консультування слід проводити за умови чітко поставлених завдань, інформаційної обізнаності сторін щодо головних проблем і мети, обміну об'єктивною інформацією, врахування повноти інформації, реалістичної оцінки позицій та адекватного ресурсного забезпечення. Визначальними критеріями є відкритість, відвертість, довіра і прозорість мети та процесу. Наприклад, 89% рішень Кабінету Міністрів України в 2000 р. було прийнято колегіальним шляхом, і, за словами урядового секретаря, на порядку денному стоїть питання про широке і швидке впровадження громадських слухань у практику діяльності Кабінету Міністрів України.

Отже, консультування відіграє визначальну роль у гарантуванні зваженості, всебічної обґрунтованості певного рішення, успішної його реалізації, контролюванні побічних впливів, аби досягти балансу інтересів і бажаного результату. Як писав Мак'явеллі, "...розумний владар мусить триматися золотієї середини: оточивши себе мудрецами, дозволити говорити правду в вічі самим їм, та й то лише про справи, які його цікавлять... Отож владар повинен постійно звертатися за порадою, але тільки коли цього хоче він сам... саме добрі поради, хто б їх не давав, породжуються мудрістю владаря, а не мудрість владаря породжується добрими порадами".

Стратегічні цінності є певним віддзеркаленням чутливості суспільної політики до стратегії розвитку суспільства. Важливо враховувати пропозиції щодо політики в перспективі довготривалих змін і пріоритетів, тому перспективне планування діяльності Кабінету Міністрів України, згідно з Тимчасовим регламентом, заслуговує на увагу й потребує чіткішого структурування відповідно до стратегічних суспільних цінностей.

Політичні цінності є своєрідним обмежувальним чинником (фільтром) щодо напряму суспільної політики. Адже політичні обмеження при підготовці корпоративних документів істотно впливають на процес управління проблемою під час проходження нею аналітичної процедури. Окрім того, обговорення у ЗМІ питань суспільної політики (ракурс, спосіб подачі, коло висвітлюваних питань тощо) має суттєве значення для їх подальшого існування та діяльності офіційних осіб, тобто політичні чинники суспільного розвитку можуть змінювати хід аналізу політики.

6.10.

7

проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості в діяльності зазначених органів.

Проведення консультацій з громадськістю повинне сприяти налагодженню системного діалогу органів виконавчої влади і громадськості, підвищенню якості підготовки та прийняття

⁷ У цьому пункті викладається текст постанови КМУ "Про порядок залучення громадян до формування та реалізації державної політики" [70].

рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки, створенню умов для участі громадян у розробленні проектів таких рішень.

Консультації з громадськістю проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави та інтересів широких верств населення.

В обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю щодо проектів:

нормативно-правових актів, що мають важливе суспільне значення і стосуються прав і обов'язків громадян, а також актів, якими передбачається надання пільг, переваг окремим категоріям суб'єктів господарювання, делегування повноважень органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування;

регуляторних актів;

державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішень стосовно стану їх виконання.

Організацію і проведення консультацій з громадськістю забезпечує орган виконавчої влади, який безпосередньо готує пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері державного і суспільного життя або є головним розробником проекту нормативно-правового акта.

Для координації заходів, пов'язаних з проведенням консультацій з громадськістю та моніторингу врахування громадської думки, при органах виконавчої влади утворюються в установленому порядку постійно діючі колегіальні виборні консультативно-дорадчі органи — громадські ради.

Консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення (безпосередня форма) та вивчення громадської думки (опосередкована форма).

Інформаційне повідомлення про проведення консультацій з громадськістю оприлюднюється органами виконавчої влади у засобах масової інформації, на веб-сайті відповідного органу виконавчої влади.

До участі у проведенні консультацій з громадськістю залучаються органи місцевого самоврядування. Органи виконавчої влади забезпечують органи місцевого самоврядування інформаційно-аналітичними, методичними та іншими матеріалами з питань, пов'язаних з проведенням консультацій.

Публічне громадське обговорення організовується і проводиться органом виконавчої влади у такому порядку:

визначення питання (проблеми) для обговорення;

прийняття рішення про проведення обговорення;

розроблення плану заходів з організації та проведення обговорення;

визначення способів і строку проведення обговорення;

оприлюднення інформації про проведення обговорення;

забезпечення репрезентативності різних соціальних груп населення у процесі проведення обговорення (залучення їх представників з урахуванням соціальної структури суспільства, об'єднань громадян, що провадять свою діяльність у відповідній галузі (сфері) чи на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці);

розроблення експертних пропозицій щодо шляхів вирішення питання (розв'язання проблеми);

обговорення та збирання інформації про оцінювання громадськістю ефективності запропонованого рішення, його альтернативи;

проведення аналізу можливих результатів виконання прийнятого рішення для різних соціальних груп населення;

урахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення;

оприлюднення у засобах масової інформації, на веб-сайтах органів виконавчої влади, на урядовому веб-сайті "Громадянське суспільство і влада" результатів обговорення, прийнятого остаточного рішення та його обґрунтування, а також відомостей про стан врахування поданих пропозицій.

Для проведення публічного громадського обговорення шляхом електронних консультацій використовується урядовий веб-сайт “Громадянське суспільство і влада” та веб-сайти органів виконавчої влади (див. [76]).

Результати публічного громадського обговорення доводяться органом виконавчої влади до відома громадськості шляхом оприлюднення в засобах масової інформації, на веб-сайті відповідного органу виконавчої влади, урядовому веб-сайті “Громадянське суспільство і влада” з обов’язковим обґрунтуванням прийнятого рішення щодо неврахування пропозицій та зауважень громадськості.

Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій роботі.

7.

7.1.

Правильно визначити варіанти політики означає описати різні підходи до розв’язання проблеми, а не описати кілька заходів, що разом становлять один підхід. Тобто в аналізі політики варіанти – це взаємовиключні підходи до проблеми. Якщо обирається один варіант, то решта відкидаються. Іноді аналітики-початківці помилково розглядають низку заходів, що їх слід здійснити для завершення певного напрямку дій, як окремі варіанти розв’язання проблеми.

Інша типова помилка при формулюванні альтернативних варіантів – неузгодженість пропонованих варіантів з формулюванням проблеми, яку завдяки їм треба розв’язати. Для запобігання цій помилці варто спробувати дати відповідь на таке запитання: а яка саме проблема буде розв’язана, якщо цей варіант буде впроваджено? Якщо варіант сформульовано коректно, тоді відповідь на це питання має збігатися з формулюванням проблеми. Мало того, відповіді за всіма альтернативами мають збігатися одна з одною та з формулюванням проблеми. Якщо ж відповіді розбіжні, це є ознакою першої помилки – коли запропоновані варіанти розв’язують лише окремі аспекти проблеми, тобто вони є насправді заходами, а не альтернативними варіантами.

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 витрат для суспільства і затрат ресурсів.

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

7.2.

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).

При описі альтернатив має бути вміщена інформація, яка дозволяє визначити абсолютну ефективність варіанту – певний коефіцієнт (наприклад ефективність варіанту дорівнює 2 грн. вигід на кожен гривню витрат). Це передбачає попередню ідентифікацію всіх вигід, витрат (з урахуванням позитивних і негативних впливів політики), а також їх грошову оцінку.

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.

Можна зробити ґрунтовніший аналіз вигід і витрат (за спрощеною методикою).

7.3.

Через технічні труднощі проведення повноцінного аналізу вигід і витрат (підготування інформації, трудомісткі розрахунки), на практиці іноді можна обмежуватися

Достатньо за кожною альтернативою зіставити два списки: “переваги” і “недоліки”. Далі експертним шляхом проранжувати альтернативи – найефективнішим варто вважати той варіант, що має найкраще співвідношення “ / ”, відповідно, до найменш ефективних – варіант із найгіршим таким співвідношенням.

Недолік такого спрощеного підходу – немає абсолютної оцінки ефективності варіантів політики.

В Україні останнім часом впроваджуються підходи до визначення ефективності суспільної політики, що базуються на методології аналізу вигід і витрат. Зокрема, у вже згаданому в Законі України сказано, що – це забезпечення досягнення внаслідок дії регуляторного акта максимально можливих позитивних результатів за рахунок мінімально необхідних витрат ресурсів суб’єктів господарювання, громадян і держави (ст. 4).

У “ ” згідно з постановою КМУ формулюється спосіб визначення ефективності регуляторних актів (п.8):

- “визначення очікуваних результатів прийняття регуляторного акта провадиться із застосуванням методу аналізу вигід і витрат у простій (перелік очікуваних позитивних та негативних чинників) або складній (із застосуванням різноманітних економічних моделей) формах.

Для проведення аналізу вигід та витрат установлюється певний період. Розмір кожної вигоди й витрати обчислюється з використанням статистичних даних, даних наукових досліджень та опитувань, а також даних, одержаних з інших джерел. На підставі обчисленого розміру кожної вигоди та витрати підсумовується загальний розмір”.

Якщо не надто прискіпливо дивитись на мову цього урядового документа та вживану термінологію, то зміст цих нормативних актів відповідає духові методології аналізу політики, яка вже впроваджена в країнах Північної Америки, Європейському Союзі, Австралії та Новій Зеландії, хоча не передбачає того найширшого масштабу впровадження, як у західних країнах (зокрема, це стосується обов’язкового попереднього аналізу ефективності програм і заходів, що мають фінансуватись із державного та місцевих бюджетів країн Заходу).

Проте й процедури, передбачені українським Законом, котрий набув чинності ще на початку 2004 р., часто не застосовуються, що яскраво ілюструється ухваленням Державного бюджету України на 2005-2009 рр., ряду важливих постанов КМУ, ухвалених у 2004-2008 рр. Цими важливими документами вводилися в дію численні нові регуляторні норми, по яких не було проведено процедур, передбачених законодавством про засади державної регуляторної політики.

7.4.

пропонується здійснювати за п'ятьма універсальними критеріями:

- 1) Результативність,
- 2) Ефективність,
- 3) Справедливість,
- 4) Адміністративна здійсненність,
- 5) Політична здійсненність.

7.5.1.

() – це міра досягнення проголошених цілей політики.

Для визначення результативності слід попередньо чітко визначити цілі (або завдання) політики; за кожною ціллю (завданням) сформулювати свій критерій – формальну ознаку досягнення цілі. З урахуванням цих критеріїв слід визначити, яка ймовірність досягнення всього комплексу цілей (або виконання всього комплексу завдань). Наприклад, якщо всі завдання будуть виконані з високою ймовірністю, то результативність – висока. Якщо ймовірність виконання всіх завдань низька, тоді низька й результативність.

Оцінювання результативності політики має показати клієнтам аналізу та стейкхолдерам, наскільки добре ця конкретна політика досягає своєї мети. Процес оцінювання результативності політики складається з трьох кроків:

- а) побудова моделі оцінювання;
- б) застосування моделі до аналізованої політики;
- в) формулювання висновків.

Першим кроком в оцінюванні політики є створення моделі її оцінювання, яка має починатися з чіткого визначення політики, що є об'єктом оцінювання. Окрім визначення політики, модель має містити формулювання:

- загальних цілей, для досягнення яких розроблено політику,
- конкретних завдань, виконання яких сприяє досягненню зазначених цілей,
- критеріїв для визначення ступеня виконання завдань та точних показників для вимірювання успішності виконання завдань і досягнення встановлених критеріїв.

Побудувавши модель оцінювання політики, варто використати розроблені вами показники, щоб зробити якомога більше кількісних оцінок аналізованого предмета. Окрім кількісних, можуть знадобитися якісні методи оцінювання для тих критеріїв, які не піддаються точному кількісному вимірюванню.

7.5.2.

() – це співвідношення затрат на проведення політики й досягнутих результатів.

Для визначення ефективності слід підрахувати потенційні витрати та вигоди, пов'язані з реалізацією цієї альтернативи політики.

– це грошова оцінка очікуваних позитивних результатів і наслідків.

Тренінг-семінар «Інструментарій аналізу політики» для грантерів конкурсу «Місцеві ініціативи для підвищення якості життя», 9-10 липня 2010 р., м. Київ, Україна

– це грошова оцінка затрачених ресурсів (зокрема, часу), а також потенційних втрат для суспільства загалом або окремих його груп, небажаних наслідків.

:

- 1) скласти список вигід та витрат для кожного варіанта;
- 2) оцінити всі елементи обох списків у грошовому вираженні, з урахуванням чинників часу й ризиків; сумарні оцінки елементів кожного зі списків утворюють відповідно вигоди й витрати варіанта політики;
- 3) порівняти вигоди й витрати за допомогою одного з відомих критеріїв ефективності для визначення чистої вигоди.

Більш детально про аналіз ефективності варіантів політики буде йтися під час наступних сесій в описі методології аналізу вигід і витрат.

7.5.3.

Критерій справедливості дозволяє врахувати – 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.

Визначаються такі типи справедливості:

- а) горизонтальна: (,);
- б) вертикальна: (, ,);
- в) міжчасова: () (,).

7.5.4.

Цей критерій (у структурі “Типового аналітичного документа” Секретаріату КМУ він мав назву “Суспільна підтримка”) 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? (Варто звернути увагу на пункт 3 “консультації” аналітичної записки, де передбачається врахувати сприйняття стейкхолдерів проблеми; тут же необхідно представити їхню можливу реакцію на шляхи розв’язання проблеми);
- г) відповідальність за ухвалення рішення: хто або які органи прийматимуть рішення й за який термін?

7.5.5.

Цей критерій передбачає потребу 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?
- е) Чи існує відповідна нормативна база та чи потрібне прийняття нових нормативно-правових актів?

7.6.

Кожний із критеріїв можна оцінювати в різні способи, наприклад, за 3-бальною шкалою: 3 – високе значення, 2 – середнє, 1 – низьке; може бути обрана й інша шкала – 5-ти, 10-ти, 100-бальна (див. табл. 7.1).

За кожним критерієм може визначатися не абсолютна, а лише відносна оцінка (хоча в реальному аналітичному документі бажано наводити й абсолютні дані). Наприклад, за критерієм “ ” достатньо визначити не ефективність кожного варіанту, а лише те, який варіант більш ефективний, а який – менш ефективний порівняно з іншими. Відносно більш ефективний варіант дістає вищий бал, інші варіанти ранжуються за ефективністю з нижчими балами.

7.1

	Оцінки варіантів (альтернатив) політики			
	1	2	3	4
	Висока	низька	середня	середня
Рейтинг варіанту				

При визначенні рейтингу варіанта оцінки по всіх критеріях узагальнюються. Тобто, провадиться оцінка кожного альтернативного варіанта за відповідним стовпчиком таблиці з урахуванням значень всіх п'яти критеріїв.

У цій процедурі різні критерії можуть враховуватися як з однаковою вагою (в цьому разі оцінка варіанта утвориться як сума п'яти бальних оцінок), так і диференційованою, з урахуванням важливості певного критерію в аналізі конкретної проблеми. Зокрема, якщо досягнення результату є дуже важливим незалежно від “ціни” його досягнення, тобто результативність важливіша за ефективність та інші критерії, то при визначенні оцінки альтернатив критерій результативності може враховуватися з ваговим коефіцієнтом “1”, а всі інші, наприклад, з коефіцієнтом “0,5”.

У деяких випадках низька оцінка варіанта за критеріями “політична здійсненність” або “адміністративна здійсненність” на практиці може означати нездійсненність цього варіанта. Наприклад, якщо для інвестиційної програми пропонується залучити кредит Світового банку й для цього потрібна згода парламенту, а аналіз політичного середовища дозволяє спрогнозувати, що не буде такої підтримки, тоді не мають значення можлива висока ефективність і результативність варіанта. (Хіба що в заходах щодо впровадження цього варіанта передбачити “купівлю” голосів незгодних депутатів, але це, по-перше, суперечить принципам прозорості й відповідності суспільним цінностям процедур аналізу політики, а, по-друге, може призвести до таких додаткових витрат, що цей варіант стане неефективним).

7.7.

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

В цих рекомендаціях слід навести:

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

д) (а також наслідків її відхилення) – як короткострокових, так і довгострокових.

7.8.

Нижче на прикладі заходів суспільної політики, що підпадають під сферу дії Закону України „Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” (тобто під поняття „регуляторного акта”, яке визначено у ст.1 Закону), наведено матеріали із глави 5 книги

.. ; 2004. - 170 . [26]
(© , 2004)

Ці матеріали стосуються формулювання альтернативних варіантів політики.

5.

5.1.

В Методиці проведення аналізу впливу регуляторного акта альтернативою запропонованому регулюванню вважається лише інший можливий спосіб розв’язання існуючої проблеми: „При визначенні та оцінці усіх прийнятних альтернативних способів досягнення цілей державного регулювання наводяться не менше ніж два можливих способи”.

Проте, якщо під альтернативою розуміти лише спосіб розв’язання існуючої проблеми, то можливості для визначення альтернатив будуть суттєво обмежені, адже не в кожній ситуації можна запропонувати такий спосіб вирішення проблеми, який буде повністю відмінним від запропонованого. Таким чином, не в кожному випадку будуть пропонуватися альтернативні способи розв’язання проблеми.

Вочевидь, що більш вірним є розширення кола можливих альтернатив.

Отже, можливими альтернативами запропонованому регулюванню можна вважати:

- альтернативні механізми (способи) регулювання;
- нерегуляторні механізми;
- збільшення або зменшення жорсткості окремих вимог регулювання чи санкцій за їх невиконання;
- альтернативні до запропонованих способи впровадження вимог регулювання.

Нарешті, альтернативою може бути і визначення інших кількісних та якісних показників, ніж ті, що визначені у запропонованому регулюванні. _____.

При аналізі можуть бути корисними наступні правила визначення можливих альтернатив.

доведено практикою, саме така кількість альтернатив для проведення аналізу вигод та витрат є оптимальною для того, щоб оцінка наслідків дії регуляторного акта була якісною.

Для аналізу повинно стати аксіомою, що першою альтернативою, з якої взагалі слід починати їх визначення, є пропозиція відмовитися від введення в дію запропонованого регулювання, тобто залишити без змін існуючу ситуацію.

: “*status-quo*” ()

. Якщо в якості альтернативи розглядається можливість відмови від введення в дію запропонованого регулювання, то можуть виникнути дві ситуації:

- 1) для розв’язання проблеми, яку тепер пропонується вирішувати за допомогою певного регулювання, раніше вже було запроваджене регулювання, аналогічне до запропонованого або інше за характером;
- 2) для розв’язання проблеми, яку пропонується вирішувати за допомогою певного регулювання, раніше не було запроваджено жодного регулювання.

Якщо для розв’язання проблеми раніше

Якщо ж для розв’язання існуючої проблеми раніше не було запроваджено жодного регулювання, то слід взяти на озброєння

. При цьому завдання аналізу деякою мірою спроститься, адже доведеться порівнювати з характеристиками запропонованого регулювання не характеристики іншого регулювання, а кількісні або якісні показники існуючої ситуації.

тобто такі альтернативи, які (безумовно або за певних умов), по-перше, спроможні вирішити існуючу проблему, по-друге, можуть бути реально запроваджені, і, по-третє, будуть виконуваними на практиці. Лише в цьому випадку буде продемонстровано, що було обрано найкраще вирішення існуючої проблеми. В протилежному випадку порівняння альтернатив між собою та із запропонованим регулюванням буде некоректним.

Зрозуміло, що для відбору справді адекватних та реалістичних альтернатив необхідно оцінити кожен альтернативу з точки зору критеріїв адекватності та реалістичності.

Для цього необхідно поставити стосовно кожної з альтернатив, що були попередньо визначені, такі запитання:

1. чи справді запровадження цієї альтернативи спрямоване на вирішення існуючої проблеми?
2. якщо це так (тобто запровадження цієї альтернативи спрямоване на вирішення існуючої проблеми), то чи справді існуюча проблема буде вирішена, якщо буде запроваджено цю альтернативу?

3. якщо відповідь на друге питання є ствердною, то чи може ця альтернатива бути запроваджена і чи будуть виконуватися вимоги, пов'язані із запровадженням цієї альтернативи?

Третє питання є тестом попередньо визначених альтернатив на їх реалістичність у досягненні задекларованих цілей.

При цьому необхідно оцінити два аспекти, пов'язані з кожною альтернативою:

1. чи є реальним для державного органу у конкретний час впровадити альтернативу при тому обсязі потрібних ресурсів, які можуть бути для цього залучені;
2. чи будуть виконуватися суб'єктами господарювання та/або громадянами вимоги альтернативного регулювання.

5.2.

Практикою регулювання виділені такі можливі альтернативи, які до певної міри мають універсальний характер (далі по тексту вони умовно називаються “ ”).

“Універсальність” таких альтернатив полягає у наступному:

- вони можуть бути використані у більшості проблем;
- вони є досить загальними, що дозволяє більш чітко визначити в їх рамках саме ті альтернативи, які підійдуть для вирішення існуючої проблеми за тих конкретних обставин, що склалися.

“ ” :

- а) альтернативи, які є формами державного регулювання;
- б) нерегуляторні механізми.

До альтернатив, які є формами державного регулювання, належать такі:

- 1) чітке визначення лише кінцевого результату, який повинен бути досягнутий внаслідок дії регулювання;
- 2) встановлення різних рівнів жорсткості вимог регулювання;
- 3) альтернативні способи забезпечення виконуваності регулювання;
- 4) посилення впровадження чи підвищення рівня виконуваності існуючих регулювань.

Існує значна кількість нерегуляторних механізмів, які можуть використовуватися як альтернатива до державного регулювання. До них, зокрема, належать:

- 1) створення фінансових стимулів;
- 2) встановлення прав власності, які можуть продаватися (платні дозволи);
- 3) добровільні домовленості;
- 4) страхування ризиків;
- 5) інформаційне регулювання;
- 6) саморегулювання.

8.

8.1.

— це 1) процес від формулювання намірів до відстеження наслідків та впливу певного напрямку політики; 2) процес трансформації цілей, проголошених політикою, у

Тренінг-семінар «Інструментарій аналізу політики» для грантерів конкурсу «Місцеві ініціативи для підвищення якості життя», 9-10 липня 2010 р., м. Київ, Україна

результати, який супроводжується застосуванням правил, тлумаченням нормативних актів, дотриманням законів та наданням послуг населенню.

?

Політика не впроваджується сама по собі, навіть найпростіша вимагає багатьох зусиль для впровадження.

Впровадження суспільної політики є складним процесом, триває роками, на різних етапах до нього залучаються різні групи акторів політики.

Впровадження суспільної політики - "бідолашний" компонент вчення про аналіз політики.

Якість впровадження допомагає визначити якість самої суспільної політики.

Зараз все більше уваги приділяється:

- зв'язку між успішним впровадженням та формулюванням суспільної політики;
- необхідності оцінити реалістичність впровадження суспільної політики з адміністративної точки зору ще на етапі розробки;
- тісному співробітництву між розробниками суспільної політики і програми та виконавцями на місцях допоможе легше визначити ресурсні потреби та формат програми;
- необхідності взаємодії та переговорів між "гравцями" (учасниками), залученими до виконання.

:

:

- розпливчате формулювання цілей, використання неоднозначних слів в аналітичних документах;
- недостатні інформування виконавців на місцях.

:

- перша причина зволікань;
- міжвідомча (кожна організація як вежа);
- внутрівідомча;
- організаційні підходи та культура можуть заважати впровадженню;
- децентралізація може підсилити конкуренцію та викликати конфлікти між підрозділами нижчої ланки;

:

- цільова група, на яку спрямовано політику, не сприймає зміни;
 - суперечливі вимоги та очікування у різних розробників суспільної політики;
- Загалом на успішне втілення суспільної політики суттєво впливають три основних чинники:
- логіка політики;
 - природна співпраця;
 - кадрове забезпечення процесу втілення

У державному управлінні традиційно вважали, що впровадження політики - це виключно сфера обов'язків бюрократичних структур. Сьогодні, для нас є цілком очевидним, що управлінці залучені на всіх етапах процесу розробки політики, а політичні реалії просочують усі ці етапи. Отже, після ухвалення політики рідкісні нові закони чи укази є такими, що втілюються самі собою чи автоматично. Натомість, виявляється, що управлінці продовжують працювати з усіма зацікавленими сторонами над удосконаленням цієї політики. А в цьому процесі можуть відбуватися суттєві зміни як у бік посилення, ослаблення, або й приховування спочатку ухваленної політики.

Слід зазначити наступні умови результативного впровадження політики:

1) Важливо думати про етап впровадження під час процесу розробки політики. Якщо починати думати про успішне впровадження лише після ухвалення нової політики, то дуже вірогідно, що ця політика буде приречена на поразку.

2) Цілі і завдання політики мають бути чітко визначеними і послідовними, інакше управлінці не будуть знати, що від них очікують.

3) Для впровадження політики має бути визначено установу, яка схвально ставиться до цілей політики і має необхідну організаційну структуру, матеріальні та людські ресурси, процедури і підтримку, для її успішного здійснення.

4) Ця установа повинна мати відповідне управлінське і політичне керівництво.

5) Пріоритети влади і самої установи при цьому не повинні змінюватися.

8.2.

— це специфічні засоби, за допомогою яких політика як реакція на проблему впроваджується в життя, і тому їх слід аналізувати як один з головних чинників вироблення та впровадження ефективної політики.

Можливі різні класифікації інструментів, наприклад, за сферою впливу:

- вплив на поведінку;
- вплив на ставлення;
- вплив на інституції або правила.

Загалом розрізняють чотири види основних інструментів:

- інформаційний (збирання, зберігання, надання інформації із застереженнями й консультуванням);
- фінансовий (економічні важелі впливу);
- владний (влада, повноваження, здатність держави забороняти і дозволяти);
- структурний (використання власних державних організаційних засобів втілення політики в життя).

Існують інші схеми класифікації інструментів, наприклад, (а) на основі ідеї "втручальності"; (б) на основі поділу інструментів на сім класів: пряме постачання, субсидія, податок, контракт, повноваження, регулювання, спонукання.

Загалом розрізняють чотири головні ресурси інструментів, які застосовуються як засоби виявлення і виконання: центральність, фінансові ресурси, владні повноваження, організація.

Ці ресурси входять до своєрідного "меню" інструментів, з якого розробники політики мають можливість вибирати для найефективнішого впровадження її в життя. В основі принципу відбору покладено два критерії:

- технічна ефективність як своєрідна альтернатива найменших витрат;
- політична ефективність — підтримка політичною більшістю відповідного напрямку політики та інструментів для її впровадження.

Звідси, набір інструментів суспільної політики можна розташувати у вигляді шкали (шкали інструментів), починаючи від низького (добровільність) до високого (силові методи) рівня примусу (див. нижче табл.8.1).

.. 8.1.

Інформування (загальне, цілеспрямоване) Переконання (спонукання, підказка, нормативи) Пропаганда Агітація Реклама Запити (опитування, спеціальні комісії, постійні комісії, суспільні організації) тощо	Видатки Добровільні пожертвування Гранти (внутрішні, зовнішні) Субсидії (прямі, підйомові) Кредити, позички, застави Винагороди Страхування Інвестиції Закупівля Уповноважена закупівля (з вигодою для: держави, постачальника, споживача) Цілеспрямована підготовка фахівців тощо	Закони, Укази Регулювання (визнання, уповноваження, обмеження) Саморегулювання Стандарти (екологічні, добробут тощо) Програми Приватизація Альтернативне забезпечення товарами й послугами Податки Реєстрація Система дозволів і обмежень Вилучення з комерційного обороту тощо	Інформаційний тиск Державно-приватні підприємства Антимонопольна діяльність Антиінфляційна діяльність Соціальний захист Приватизація-реприватизація, націоналізація Адміністративний контроль за цінами Адміністративні методи Обов'язок реєстрації Обов'язок показувати діяльність (документально) Обов'язок звітувати Інспектування Санкції (припинення чинності, штрафна санкція, адмінпокарання, допит, затримання, ув'язнення) Банкрутство (аукціон) Директивне планування Натуральний обмін (фонди, талони, картки) Пряме постачання Тотальний контроль (сканування) Силові методи тощо
--	--	--	---

8.3.

Здобуття знань стосовно наслідків політики часто називають оцінюванням політики.

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 .

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

В широкому сенсі політики майже тотожно поняттю аналіз політики.

Критерій, який дозволяє відокремити оцінювання від інших видів досліджень, є не його предмет чи метод, а наміри і цілі, з якими воно проводиться.

Спільна риса оцінювання й інших видів досліджень – мета:

а) описати явище, б) з'ясувати зв'язки між змінними, в) простежити причинно-наслідкові зв'язки між змінними.

Відмінні риси:

а) корисність: результати оцінювання потрібні для подальшого використання,
б) питання – похідні програми: питання в оцінюванні впливають із проблем політики, що оцінюється,

Тренінг-семінар «Інструментарій аналізу політики» для грантерів конкурсу «Місцеві ініціативи для підвищення якості життя», 9-10 липня 2010 р., м. Київ, Україна

в) порівняльний характер результатів: під час оцінювання порівнюється „те, що ми маємо” з тим, що „повинно бути”;

г) визначення заходів: оцінювання здійснюється під час реалізації визначеного плану заходів, коли головною метою є виконання програми;

д) конфлікт ролей: часто виникає конфлікт між виконавцями програми та оцінювачами.

Можна виділити (Эверт Ведунг):

1. : для яких загальних цілей починається оцінювання?
 2. (оцінювача): хто повинен здійснювати оцінювання і як воно буде організовано?

3. : як описати те, що оцінюється (тобто, політику, окремі програми й заходи) і чим є оцінювання – тільки інструментом або самодостатнім елементом

4. : у чому укладається діяльність у проміжку між офіційним початком дій по реалізації політики й остаточних результатів, з урахуванням всіх впливів?

5. : що є продуктом політики й наслідками? (миттєвими, проміжними, довгостроковими)?

6. : які в сукупності з діяльністю по реалізації політики пояснюють її результати?

7. : за якими критеріями, на основі яких цінностей повинні оцінюватися переваги й успішність діяльності?

8. : як будуть використовуватись результати оцінювання?

Оцінюватись можуть суспільна політика в цілому, окремі її напрями і заходи, різноманітні програми і проекти та їхні окремі компоненти.

Від моменту, коли оцінювання було визначено як окремий вид діяльності (30-і роки) до 70-х років оцінювались в основному результати або наслідки політики і програм. На сьогоднішній момент оцінюються практично всі елементи (див. рис.1).

Класифікація видів оцінювання, що відповідає наведеним вище рис.5.1 та 6.1, представлена нижче в табл. 8.2.

.8.2. :

<ul style="list-style-type: none"> • Населення, на яке спрямована політика • Поточні потреби • Майбутні потреби • Потреби в ресурсах 	<ul style="list-style-type: none"> • Зусилля персоналу • Механізми надання допомоги • Інформаційні системи 	<ul style="list-style-type: none"> • Бажані результати • Неочікувані результати • Пояснення результатів 	<ul style="list-style-type: none"> • Відношення вигід до витрат • Витрати і результативність

- 1) орієнтована на цілі (дослідження ефективності і результативності),
- 2) орієнтована на рішення,
- 3) орієнтована на користувача,
- 4) орієнтована на практичне застосування,
- 5) оцінювання спільними зусиллями.

Створення передумов для оцінювання потребує витрат. Підготовка до оцінювання може затримати втілення політики.

Варто відповісти на ряд питань: 1) чи впливатимуть результати оцінювання на майбутні рішення? 2) чи є необхідний персонал з достатньою кваліфікацією? 3) чи завершиться оцінювання

достатньо швидко, щоб його результати вплинули на рішення? 4) чи можна довіряти результатам оцінювання?

Приклад нормативно-правового акту, який може використовуватись для оцінювання суспільної політики в цілому і, зокрема, для оцінки показників суспільного розвитку – Постанова КМУ від 6 квітня 2005 р. N 263 „Про запровадження моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій”.

ПОРЯДОК

проведення моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій

1. Моніторинг результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій (далі - моніторинг) проводиться з метою оцінки їх роботи із забезпечення соціально-економічного розвитку України.

Досягнення мети передбачає:

проведення аналізу відповідності напрямів розвитку національної економіки та соціальної сфери пріоритетам Програми діяльності Кабінету Міністрів України та його завданням на поточний рік;

оцінку результатів діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади в розрізі галузей національної економіки та сфер діяльності.

2. Для проведення моніторингу застосовуються показники соціально-економічного розвитку України в цілому, в розрізі галузей національної економіки та сфер діяльності, а також регіонів.

Згідно рис. 5.1. політика здійснюється у певному середовищі (середовищах – економічному, політичному, соціальному, природному), яке справляє на всі складові процесу політики . Відповідні ці складові процесу політики на всі ці середовища. Впливи можуть бути прямими і опосередкованими.

Отже, спочатку слід спрогнозувати всі такі суттєві впливи, а потім – здійснити оцінювання впливів.

Аналіз політичних, економічних і соціальних впливів наведено у підручнику Л.Пала.

Приклади нормативно-правових актів, які можуть використовуватись для оцінювання впливів суспільної політики – Закон України від 11 вересня 2003 року N 1160-IV „Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” [48] та Постанова КМУ від 11 березня 2004 р. № 308 „Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта” [57].

Із статті 1 Закону:

регуляторна діяльність - діяльність, спрямована на підготовку, прийняття, відстеження результативності та перегляд регуляторних актів, яка здійснюється регуляторними органами, фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, територіальними громадами в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією України, цим Законом та іншими нормативно-правовими актами;

відстеження результативності регуляторного акта - заходи, спрямовані на оцінку стану впровадження регуляторного акта та досягнення цим актом цілей, задекларованих при його прийнятті;

перегляд регуляторного акта - заходи, спрямовані на приведення регуляторним органом прийнятого ним регуляторного акта у відповідність з принципами державної регуляторної політики;

показники результативності регуляторного акта - показники, на підставі яких при проведенні відстеження результативності регуляторного акта здійснюється оцінка стану впровадження цього регуляторного акта та досягнення ним цілей, задекларованих при його прийнятті;

аналіз регуляторного впливу - документ, який містить обґрунтування необхідності державного регулювання шляхом прийняття регуляторного акта, аналіз впливу, який справлятиме регуляторний акт на ринкове середовище, забезпечення прав та інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави, а також обґрунтування відповідності проекту регуляторного акта принципам державної регуляторної політики;

звіт про відстеження результативності регуляторного акта - документ, який містить дані про результати відстеження результативності регуляторного акта та про методи, за допомогою яких було здійснено таке відстеження.

Стаття 8. Підготовка аналізу регуляторного впливу

Стосовно кожного проекту регуляторного акта його розробником готується аналіз регуляторного впливу.

Аналіз регуляторного впливу готується до оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень та пропозицій.

Розробник проекту регуляторного акта при підготовці аналізу регуляторного впливу повинен: визначити та проаналізувати проблему, яку пропонується розв'язати шляхом державного регулювання господарських відносин, а також оцінити важливість цієї проблеми;

обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою ринкових механізмів і потребує державного регулювання;

обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою діючих регуляторних актів, та розглянути можливість внесення змін до них;

визначити очікувані результати прийняття запропонованого регуляторного акта, у тому числі здійснити розрахунок очікуваних витрат та вигод суб'єктів господарювання, громадян та держави внаслідок дії регуляторного акта;

визначити цілі державного регулювання;

визначити та оцінити усі прийнятні альтернативні способи досягнення встановлених цілей, у тому числі ті з них, які не передбачають безпосереднього державного регулювання господарських відносин;

аргументувати переваги обраного способу досягнення встановлених цілей;

описати механізми і заходи, які забезпечать розв'язання визначеної проблеми шляхом прийняття запропонованого регуляторного акта;

обґрунтувати можливість досягнення встановлених цілей у разі прийняття запропонованого регуляторного акта;

обґрунтовано довести, що досягнення запропонованим регуляторним актом встановлених цілей є можливим з найменшими витратами для суб'єктів господарювання, громадян та держави;

обґрунтовано довести, що вигоди, які виникатимуть внаслідок дії запропонованого регуляторного акта, виправдовують відповідні витрати у випадку, якщо витрати та/або вигоди не можуть бути кількісно визначені;

оцінити можливість впровадження та виконання вимог регуляторного акта залежно від ресурсів, якими розпоряджаються органи державної влади, органи місцевого самоврядування, фізичні та юридичні особи, які повинні впроваджувати або виконувати ці вимоги;

оцінити ризик впливу зовнішніх чинників на дію запропонованого регуляторного акта;
обґрунтувати запропонований строк чинності регуляторного акта;
визначити показники результативності регуляторного акта;
визначити заходи, за допомогою яких буде здійснюватися відстеження результативності регуляторного акта в разі його прийняття.

Згідно підходу Веймара-Вайнінга [3], оцінювання наслідків політики має ґрунтуватися на концепції готовності платити. Вигоди – це максимальна сума грошей, яку люди готові сплачувати, щоб одержати бажані наслідки. Витрати – максимальна сума, яку люди готові сплачувати, щоб уникнути небажаних наслідків.

Тут можливі три ситуації: 1) оцінювання на ефективних ринках; 2) оцінювання на викривлених ринках; 3) оцінювання на вторинних ринках.

При оцінюванні наслідків політики (як і при оцінюванні інших складових процесу політики) використовується підхід „Три Е” – оцінювання економічності, ефективності та результативності політики (відповідні терміни англійською мовою починаються з літери Е – *economy*, *efficiency*, *effectiveness*) [27].

При оцінюванні ефективності може використовуватись витрат [21; 22].

8.3.

(як відзначає Керол Вайс [28]) 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.

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.

Звичайно до початку моніторингу повинні бути відомі певні стандарти:

- які категорії людей будуть обслуговуватися,
- які передбачаються види діяльності,
- яким чином передбачається використати фінансові кошти.

У процесі моніторингу результати програми порівнюються з еталонними значеннями цих параметрів. Якщо виявляються значні відхилення від стандартів, то їхньою причиною можуть бути:

- (1) недоліки процесу реалізації проекту (реалізованого варіанта політики),
- (2) те, що обраний варіант політики не відповідав життєвим реаліям.

Залежно від цього органи влади, відповідальні за обране напрямки політики, повинні:

- (1) або скорегувати план реалізації програми,
- (2) або провести повторний аналіз політики й переглянути або уточнити обраний варіант політики.

Якщо розглядати оцінювання тільки процесу політики, то на практиці воно нагадує процедури моніторингу, але має й істотні відмінності (Керол Вайс, с.350):

1) моніторинг замовляється, як правило, організацією, що фінансує програму, або вищим за ієрархією органом влади з метою забезпечення керованості дій по реалізації політики, тоді як оцінювання процесу здійснюється в інтересах самої програми;

2) оцінювання процесу носить більше систематизований характер, ніж моніторинг, і ґрунтується більшою мірою на об'єктивних даних, ніж на інтуїтивних поглядах.

8.4.

Громадський моніторинг полягає в проведенні заходів, що здійснюються інститутами громадянського суспільства з метою захисту суспільних інтересів в процесі впровадження державної та/або місцевої політики відповідними органами влади.

"Основними методами громадського моніторингу є наступні:

- аналіз нормативно-правових документів, що регламентують діяльність органів влади на місцевому та загальнодержавному рівнях;
- подання інформаційних запитів і звернень до органів державної влади та місцевого самоврядування з метою отримання офіційної позиції посадових осіб з приводу того чи іншого питання;
- зовнішнє спостереження за роботою посадових осіб органів державної влади, а також колегіальних органів під час розробки та прийняття управлінських рішень. Це дозволяє з'ясувати реальні процедури прийняття рішень для подальшого їх аналізу на предмет відповідності чинному законодавству. Спостереження проводиться шляхом присутності громадських спостерігачів на засіданнях органів влади відповідного рівня та дозволяє відслідкувати процес прийняття рішення за такими складовими, як: доступ членів колегіальних органів до усієї необхідної інформації та документів, їх активність в обговоренні питання; час, що витрачався на розгляд конкретного питання; дотримання передбачених законом та регламентом процедур; присутність журналістів, їх можливість ознайомитися з порядком денним та проектами рішень тощо;
- аналіз наявних сайтів центральних органів державної влади та місцевого самоврядування на предмет їх інформаційного наповнення;
- проведення експертних опитувань"⁸.

⁸ Методика та порядок організації проведення громадського моніторингу стану поширення корупційних діянь у політичній, економічній і соціальній сферах на загальнодержавному та місцевому рівнях (укл. П. Манджолла) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/june2009/8.htm>

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. (також на сайті: 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. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження: метод. рек. / уклад.: О.І. Кілієвич, В.В. Тертичка. – К.: НАДУ, 2009. – 88 с.
 11. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. – 510 с.
 12. 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
 13. Килиевич 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.
 14. Колбеч Г.К. Політика: основні концепції в суспільних науках / Пер. з англ. О.Дем’янчук. – К.: Вид. Дім “КМ Академія”, 2004. – 127 с.
 15. Основи аналізу державної політики: Опорний конспект лекцій до навчальної дисципліни / Укл. В.Тертичка // www.uara-csar.org.ua/ua-2004-4.htm
 16. Пал, Леслі А. Аналіз державної політики / Л.А. Пал; пер. з англ. - К.: Основи, 1999. – 422 с.
 17. Парсонс, Вейн. Публічна політика. – К.: Вид. Дім “КМ Академія”, 2006. – 520 с.
 18. Романов В. Вступ до аналізу державної політики / В. Романов, О. Рудік, Т. Брус Т.; Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2004.–192 с.
 19. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. – К.: Вид-во “Основи”, 2002. 750 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua
 20. Public Policy in Central and Eastern Europe: Theories, Methods, Practices/ Ed. M.Potucek, L.T.LeLoup, G.Jenei, L.Varadi. – NISPAcee, 2003. – 340 p.
- .
21. Аналіз вигід і витрат: практ. посіб. / Секретаріат Ради Скарбниці Канади; наук. ред. пер. англ. О. Кілієвич. – К.: Основи, 1999. – 175 с.
 22. 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.],
 23. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика [Віскузі, В. Кіп, Верном, Джон

Тренінг-семінар «Інструментарій аналізу політики» для грантерів конкурсу «Місцеві ініціативи для підвищення якості життя», 9-10 липня 2010 р., м. Київ, Україна

- М., Гарингтон, Джозеф Е.(мол.): пер. з англ. ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2004.–1047 с.
24. 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.
25. Кілієвич О. Мікроекономіка для аналізу політики: підручник / О.І. Кілієвич, О.В. Мертенс. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2005. – 655 с.
26. Регуляторна політика: Нові можливості. / За ред. К.Ляпіної, Д.Ляпіна і Я.Демченкова. - Київ.: Інститут конкурентного суспільства; 2004. - 170 с.
27. Аудит адміністративної діяльності: теорія та практика / Пер. з англ. В.Шульга. - Київ: Основи, 2000. - 190 с.
28. 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.
29. Ведунг, Еверт. Оцінювання державної політики і програм / Пер. з англ. В.Шульга.- К.: Всеуито, 2003. – 350 с.
30. Збірник досліджень ефективності виконання державних програм. - К.: Державна контрольно-ревізійна служба України; Головкиру України, 2002. – 104 с. (Ст.: Стефанік І.Б., Бариніна-Закірова М.В., Малишев А.В. Ефективність бюджетних вкладень у підготовку педагогів з вищою освітою, сс.15-65).
31. Збірник досліджень з ефективності роботи державних організацій України / Шведське нац. Бюро аудиту; Шведський ін-т держ. управління. - К.: 2001. – 156 с.
32. Оцінка впливу як спосіб удосконалення інструментів політики / Програма Sigma, вип.. №31.- К.: Видавничий дім “КМ Академія”, 2002. – 76 с.
33. Оцінювання державних політик та програм: Посібн. для виклад. з осв.-проф. прогр. підгот. магістрів держ. упр./ Англєрид Т., Андерсен А. та ін. - К.: Всеуито, 2003. – 151 с.
34. Оцінювання державних політик та програм: Конспект лекцій до навч. дисципліни / Уклад. В.А. Рехкало, Ю.Д. Полянський. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 88 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua
35. Вироблення державної політики. Аналітичні записки / Уклад. О. Кілієвич, В. Романов.– К.: “К.І.С.”, 2003.
36. 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
37. Державна політика: аналітичні документи: підготовлені в межах проекту “Створення груп аналізу політики та Центру інформаційних ресурсів в уряді України”. – К., 2002.
38. Розробка державної політики. Аналітичні записки / Уклад. О.Кілієвич. – К.: Вид-во УАДУ, 2002.
39. 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
40. Скот, Грегорі М. Документи з аналізу політики. Пер. з англ. // Розробка державної політики. Аналітичні записки / Уклад. О.Кілієвич. – К.: Вид-во УАДУ, 2002.
41. 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.

42. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії ВР України 28.06.1996 р. зі змінами, внесеними Законом України від 8.12.2004 № 2222-IV. – К.: 2006. – 124 с. Див. Ст. 42, 85, 92, 95, 100, 106, 116, 138, 143.
43. Бюджетний кодекс України (від 21.06.2001 №2542)
44. Про Регламент Верховної Ради України. Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI
45. Про Кабінет Міністрів України. Закон України від 16.05.2008 р. №279.
46. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України від 23.03.2008 № 1602.
47. Про державні цільові програми. Закон України від 18.03.2004 №1621-IV.
48. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності. Закон України від 11.09.2003 № 1160-15.
49. Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278.
50. Програма розвитку державної служби на 2005-2010 рр. Постанова КМУ від 8.06.2004 №746
51. Регламент Кабінету Міністрів України. Постанова КМУ від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови КМУ від 8.07. 2009 р. № 712)
52. Типовий регламент місцевої державної адміністрації. Постанова КМУ від 11.12.1999 №2263 (у редакції постанови КМУ від 31.10.2007 №1270).
53. Типовий регламент центрального органу виконавчої влади. Постанова КМУ від 19.09.2007 №1143.
54. Положення про Секретаріат КМУ. Постанова КМУ від 12.08.2009 р. №850.
55. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету. Постанова КМУ від 26.04.2003 №621.
56. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм. Постанова КМУ від 31.01.2007 №106.
57. Методики проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта. Постанова КМУ від 11.03.2004 № 308.
58. 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.
59. 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.
60. Питання проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту. Постанова КМУ від 25.03.2006 №361.
61. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України. Розпорядження КМУ від 4.10.2006 №504-р
62. Про забезпечення діяльності груп аналізу політики у центральних органах виконавчої влади та Секретаріаті КМУ. Розпорядження КМУ від 7 лютого 2007 р. №32-р.
63. Правила складання паспортів бюджетних програм. Наказ Мінфіну України від 29.12.2002 №1098 (у редакції наказу Мінфіну від 14.01.2008 № 19).

64. Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації

Тренінг-семінар «Інструментарій аналізу політики» для грантерів конкурсу «Місцеві ініціативи для підвищення якості життя», 9-10 липня 2010 р., м. Київ, Україна

- державної політики. Указ Президента України від 31 липня 2004 р. № 854
65. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Указ Президента України від 15 вересня 2005 року №1276/2005
 66. Питання забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова КМУ від 1.03.2006 №215.
 67. Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади. Постанова КМУ від 5.11.2008 №976
 68. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації громадської політики: Постанова КМУ від 15 жовтня 2004 р. № 1378
 69. Про додаткові заходи щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова КМУ від 26.11.2009 р. № 1302
 70. Про затвердження Порядку залучення громадян до формування та реалізації державної політики: Постанова КМУ від 6.01. 2010 р. № 10
 71. Концепція сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства: Розпорядження КМУ від 21.11.2007 р. N 1035-р
 72. 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.
 73. Концепція проекту Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики” (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 січня 2010 р. № 85-р)
 74. Концепція проекту Закону України "Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів" (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2009 р. № 448-р)
 75. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2009 р. N 1184-р)
 76. Щодо проведення електронних консультацій з громадськістю на сайті "Громадянське суспільство і влада" (наказ Мін'юсту України від 13.04.2009 N 324/7)
-
77. www.kmu.gov.ua – Урядовий портал
 78. www.rada.gov.ua – Верховна Рада України (Закони України, Укази Президента, Постанови КМУ)
 79. www.center.gov.ua – Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу
 80. www.civic.kmu.gov.ua – Громадянське суспільство і влада
 81. www.icps.kiev.ua – Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД)
 82. www.IPAS.org.ua – Інститут аналізу політики та стратегій (ІАПС)
 83. www.nispra.sk – Асоціація інститутів та шкіл з державного управління Центральної і Східної Європи
 84. uk.wikipedia.org – Портал: громадянське суспільство
 85. www.academia.org.ua/?page_id=1060 – Інтернет-ресурси з питань з питань розвитку механізмів громадського контролю за діями влади в різних країнах та участі громадськості в розробці й реалізації державної політики
 86. www.civica.org – Портал «Громадський простір»
 87. eu.prostig.ua – Європейський простір: портал проєвропейського громадянського суспільства України