

УДК 353.1/477(4-01)

DOI 10.33244/2617-5940.1-2.2020.370-384

*Щербак Н.В.*

## **ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ТА АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ (В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ)**

*Досліджено актуальні питання розробки та упровадження інструментів моніторингу та аналізу впливу державної політики на діяльність органів державної влади. Дано визначення моніторингу як процедури аналізу політики, призначеної для отримання інформації про причини та наслідки публічної політики. Моніторинг дозволяє описати співвідношення між діями політики та їх результатами, є первинним джерелом відомостей про здійснення політики. Аргументовано, що особливого значення набуває використання цих інструментів в умовах реалізації реформи державного управління. Всебічно проаналізовано питання причини виникнення та історичної еволюції зазначених інструментів як в Україні, так і в зарубіжних країнах. Обґрунтовано, що система моніторингу та аналізу впливу державної політики повинна мати зворотний зв'язок з питаннями щодо поліпшення реалізації, нагляду та реформування законодавства. Ураховуючи вищевикладене, зазначено, що суб'єкти законодавчої ініціативи мають включати до нових законопроектів положення, які визначають процедури зворотного зв'язку. На основі проведеного дослідження вироблено практичні рекомендації щодо упровадження інструментів моніторингу та аналізу впливу державної політики у діяльність органів державної влади, зокрема Верховної Ради України та її Апарату.*

**Ключові слова:** *моніторинг, державна політика, аналіз впливу, аналіз політики, державне управління, реформа, модернізація, парламент, уряд.*

*Щербак Н.В.*

**ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МОНИТОРИНГА И АНАЛИЗА ВЛИЯНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ (В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ  
РЕФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ)**

*Исследованы актуальные вопросы разработки и внедрения инструментов мониторинга и анализа влияния государственной политики на деятельность органов государственной власти. Дано определение мониторинга как процедуры анализа политики, предназначенной для получения информации о причинах и последствиях публичной политики. Мониторинг позволяет описать соотношение между действиями политики и их результатами, является первичным источником сведений об осуществлении политики. Аргументировано, что особое значение приобретает использование этих инструментов в условиях реализации реформы государственного управления. Все стороны проанализированы причины возникновения и исторической эволюции упомянутых инструментов как в Украине, так и в зарубежных странах. Обосновано, что система мониторинга и анализа влияния государственной политики должна иметь обратную связь с вопросами по улучшению реализации, надзора и реформирования законодательства. Учитывая вышеизложенное, указано, что субъекты законодательной инициативы должны включать законопроект положения, определяющие процедуры обратной связи. На основе проведенного исследования сделано практические рекомендации по внедрению инструментов мониторинга и анализа влияния государственной политики в деятельность органов государственной власти, в частности Верховной Рады Украины и ее аппарата.*

**Ключевые слова:** *мониторинг, государственная политика, анализ влияния, анализ политики, государственное управление, реформа, модернизация, парламент, правительство.*

**Shcherbak N.V.**

**REALISATION OF THE MONITORING AND THE IMPACT ANALYSIS OF  
THE STATE POLICY (IN THE FRAMEWORK OF PUBLIC  
ADMINISTRATION REFORM IMPLEMENTATION)**

*The article provides a deep analysis of the issues related to the development and further implementation of the tools of monitoring and the impact analysis of the State policy in the activity of the State bodies.*

*It is defined monitoring as a policy analysis procedure devoted to the data accessing on the reasons and consequences of the State (public) policy.*

*It is underlined that monitoring and impact analysis of the State policy are well-known in Europe and in the world tools. They are recommended by the international and European organizations for the implementation in all public institutions in order to increase their effectiveness and to improve the decision-making process.*

*It is noted that monitoring allows to describe the correlation (ratio) between the policy actions and the policy results that represent primary data source for policy implementation. It is explained that the system of monitoring and impact analysis of the State policy should include in the new bills the provisions which determine the feedback procedures.*

*On the basis of the conducted research, it is presented the practical recommendations regarding further implementation of the tools of monitoring and impact analysis of the State policy in the activity of the State bodies, in particular Verkhovna Rada of Ukraine and its Apparatus.*

**Keywords:** *monitoring, State policy, impact analysis, policy analysis, public administration, reform, modernization, Parliament, Government.*

**Постановка проблеми.** В умовах реалізації реформи державного управління постають нові завдання, по'язані з удосконаленням функціонування органів державної влади (зокрема, Верховної Ради України

та її Апарату), а також розбудови їх кадрового та інституційного потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн.

Враховуючи основні положення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII, у лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються питань удосконалення взаємодії між Урядом та Парламентом, зокрема з питань моніторингу та аналізу впливу державної політики [5]. Одночасно Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України» [7], прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи, розбудови кадрового та інституційного потенціалу Українського Парламенту та його Апарату. У зв'язку з цим одним із найбільш важливих завдань має стати удосконалення законодавчого процесу. Важливим інструментом для досягнення цього завдання має стати використання інструментів моніторингу та аналізу впливу державної політики.

Одночасно слід зазначити, що важливим чинником для упровадження інструментів моніторингу та аналізу впливу державної політики діяльність усіх органів державної влади стало ухвалення нової редакції Закону України «Про державну службу» [6], Стратегії реформування державного управління України, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р [8].

В умовах реалізації широкомасштабної реформи державного управління та парламентської реформи як перед законодавчою, так і виконавчою гілками влади постають нові виклики, по'язані з питаннями підвищення ефективності їх діяльності, покращення якості прийнятих рішень, удосконалення законодавчого процесу тощо. Разом з тим,

зарубіжний досвід та кращі практики інших країн свідчать про те, що інструментимоніторингу та аналізу впливу державної політики можуть стати дієвим інструментом для вирішення цих та інших проблем, а також покращення діяльності усіх органів державної влади в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В останні роки питанням моніторингу та аналізу впливу державної політики управлінні почала приділятися значна увага як з боку науковців, так і практиків. Істотний внесок у дослідження цих та інших питань проблем зробили В. Бакуменко, М. Білинська, О. Босак, М. Газізов, Р. Герцог, В. Гошовська, Б. Гурне, Д. Записний, М. Канавець, Ю. Кальниш, О. Кілієвич, В. Князєв, О. Копиленко, В. Костицький, Ю. Лихач, А. Малюга, Ж. Марку, В. Мироненко, Н. Нижник, Е. Рахімкулов, О. Руденко, В. Толкованов, В. Тертичка та ін. Одночасно питання більш ефективного використання інструментів моніторингу та аналізу впливу державної політики в діяльності різних органів державної влади залишається ще недостатньо вивченою. У зв'язку з цим та з урахуванням завдань широкомасштабної реформи державного управління та парламентської реформи, що реалізуються на сьогодні в Україні, є актуальним та необхідним завданням продовжити вивчення різних інструментівмоніторингу та аналізу впливу державної політики, а також розробки практичних рекомендацій щодо його практичного застосування у діяльності органів державної влади, зокрема Верховної Ради України та її Апарату.

Дослідження наукою державного управління таких питань, як моніторинг та аналіз впливу державної політикиє досить складним та комплексним завданням. По-перше, наука державне управління – це досить нова галузь у спектрі гуманітарного циклу української науки; вона не просто є міждисциплінарною, а є новою в силу тих кардинальних змін, які відбуваються у посттоталітарному суспільстві. По-друге, українські політики та державні службовці тільки вчаться активно використовувати у своїй поточній діяльності інструменти моніторингу та аналізу впливу державної

політики, зокрема в процесі реалізації реформи державного управління. Слід констатувати, що згадані інструменти досі залишаються маловідомими як для управлінців, так і для більшості українських громадян, що значно ускладнює його подальше впровадження у діяльність органів державної влади.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження інструментів моніторингу та аналізу впливу державної політики, а також особливостей їх запровадження в органах державної влади в умовах реалізації реформи державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** У демократичному суспільстві методи прийняття рішень на вирішення тих чи інших суспільних проблем і, відповідно, на забезпечення виконання тієї чи іншої політики, є інструментом залучення якомога ширшого кола експертів та громадськості до процесів формування публічної політики. У свою чергу, прийняття будь-якого рішення – управлінського чи політичного – для його належної легітимації має відбуватися відповідно до певних попередньо встановлених і для всіх прийнятних правил і процедур [20]. Одним із найважливіших етапів цього комплексу процедур є аналіз політики, метою якого є напрацювання оптимального рішення задля вирішення тієї чи іншої суспільної проблеми.

У філософській літературі термін «політика» (грец. *πολιτικά* — мистецтво управління державою) з'явився з однойменним трактатом Аристотеля про державу та засади теорії врядування (335-322 до н.е.). До кінця XIX ст. термін використовувався майже виключно в стосунку до ієрархічно-владних відносин у відповідному територіальному формуванні, взаємодії тих, хто наділений владними повноваженнями і тих, хто залежить від здійснення цих повноважень. По суті, аристотелівські уявлення про державу, як формування, яке складають п'ять суспільних прошарків (чиновництво, військо, торговці, ремісники та селяни) залишалося домінуючим [1].

Аналітики політики і практики почали виявляти цікавість до питання впровадження обраного варіанту вирішення проблеми (альтернативи) тільки

через деякий час після загального визнання аналізу публічної політики як міждисциплінарного аналітичного методу. Справа в тому, що спочатку дослідники надто ретельно концентрувалися на власне предметі дослідження, тобто проблемі. Відповідно, головним завданням вони вважали знайти такий варіант вирішення проблеми, який би вирішував сформульовану проблему, задовольнив усіх або принаймні більшість зацікавлених сторін (стейкхолдерів), був найбільш оптимальним і (бажано) економічним. Разом з тим, слід зазначити, що згадане питання набуває особливого значення в умовах здійснення законопроектної роботи та реалізації законодавчого процесу.

На думку деяких дослідників [10; 11; 12; 14; 15], процес розробки законопроектів має дотримуватися чіткої послідовності: аналіз – звіт про результати аналізу – написання законопроекту. Тому після того, як на підставі аналізу альтернативних варіантів розв'язання соціальної проблеми прийнято рішення, наступний виклик для розробника законопроекту – «перевести» обране рішення в проект відповідного нормативно-правового акту. Кожен законопроект є втіленням варіанту вирішення конкретної проблеми.

Однак положення, прописані в законах чи нормативно-правових актах, не завжди досягають бажаного результату зміни шляхом спроби регламентувати (регулювати) поведінку посадових осіб – виконавців. Деякі дослідники [9] зазначають, що крім поведінкових аспектів виконавців, слід звертати увагу й на те, що сама альтернатива нової або зміненої політики може бути неефективною (невдалою), що зумовлює перегляд попередніх висновків щодо оптимальності обраної альтернативи. Або ж в динаміці впровадження можуть виявитися чи з'явитися фактори, що були або випущені з аналізу або виникли вже після того, як усі попередні стадії до впровадження альтернативи були пройдені.

У випадку невдачі упровадження альтернативи аналітики політики і їх політичні куратори (адепти) зазвичай кивають на несприятливі обставини,

невдалий збіг обставин або інші суб'єктивні зовнішні фактори. В українському політикумі вже з два десятки років побутує традиція посилатися на несприятливі початкові обставини, що в іронічному контексті персоніфікуються з попередньою владою, так званими «попередниками». Слід зазначити, що найчастіше нова чи реформаторська альтернатива страждає, поза індивідуальними поведінковими факторами, від таких чинників:

- неякісної, неповної, невідповідної інформації;
- невірного аналізу існуючих даних і мотивації/прерогатив стейкхолдерів;
- нереалістичних припущень.

Способом боротися з цими перешкодами є сумлінне дотримання правил аналізу, детально описаних у попередніх розділах. Наприклад, у випадку відсутності реальної інформації і даних про прояви і маніфестації визначеної проблеми слід використовувати методи достовірного статистичного аналізу і екстраполяції, правил статистичної вибірки і репрезентативності, перевірки джерел і використання надійних методів статистичної обробки та аналізу отриманих даних. Припущення слід базувати на перевірених методологічних засадах і періодичному тестуванні за допомогою новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Особливу увагу слід звернути на перешкоди на шляху впровадження обраних альтернатив вирішення проблеми. Такі перепони, окрім зазначених вище вад аналізу чи поведінкового впливу особистості посадовця, можуть цілком реально бути зовнішніми, тобто такими, що перебувають поза межами впливу виконавчого органу чи сфери політики, яка зазнає реформування. Наприклад, холодна весна і періодичні ранкові заморозки протягом березня-квітня можуть зашкодити сільськогосподарському проекту впровадження інновацій на фруктових середніх і малих фермерських господарствах, оскільки призведуть до низького врожаю окремих культур. Ця перешкода проста, оскільки кліматичні умови є більш-менш сталими у



розрізі довготермінового планування. Вона вирішується через планування впровадження реформи протягом довшого періоду часу і збору перевірених даних протягом встановлених періодів часу.

Для впровадження реформи необхідний певний час (адаптація, досягнення розуміння цілей реформи тощо), достатні ресурси, а також належна статистична аналітика і підзвітність. Стосовно ресурсів, мова йде не тільки про фінансову підтримку, але й адміністративний ресурс (повноваження органів-виконавців рішень) і людський ресурс (належний рівень освіти і знань).

Важливим завданням є розробка різних компонентів ефективного рішення. Цей процес включає такі складові: визначення причин проблемної поведінки; оцінку можливих наслідків законопроекту; зменшення негативних наслідків; організацію та застосування результатів бюджетної оцінки та експертизи; вибір та структурування відповідного органу-виконавця; забезпечення можливостей для виконання закону його адресатами; підвищення ймовірності виконання закону його адресатами. Після розробки всіх цих компонентів рішення автор законопроекту може перейти від визначених програмних заяв до переліку конкретних приписів, заборон та дозволів. Багато авторів законів та нормативно-правових актів починають розробляти технічні положення одночасно з розробкою рішення. Інші розробляють усі компоненти рішення перш, ніж перейти до процесу технічного проектування («написання»). Деякі автори проектів самостійно розробляють закон або нормативно-правовий акт, інші звертаються за допомогою до фахівців. Незалежно від обраного підходу, автор проекту має переконатися, що його документ містить усі потрібні компоненти.

Разом з тим, слід зазначити, що оцінювання пов'язане з наслідками втілення політики в життя, тож важливо не прив'язувати його намертво до останнього етапу циклу політики, тобто його впровадження. Розпочинати оцінювання слід на стадіях вибору варіанта дій (альтернативи) і обов'язково під час розробки плану впровадження обраної альтернативи. Види необхідної

інформації потрібно конкретизувати і описати заздалегідь. Ступінь, до якого варіант вибору дає змогу оцінити політику, може слугувати одним з критеріїв вибору. Нарешті, підхід з аналізу політики до оцінювання не просто пов'язаний із здійсненням коректного у технічному сенсі оцінювання; у ньому слід враховувати те, як аналізуються й використовуються результати оцінювання.

Передумовою повнозначного оцінювання та суттєвим елементом успішного впровадження альтернативи є специфікація діяльності, пов'язаної з реалізацією політики, та виявлення її можливих наслідків. Це не просто справа попередньої специфікації, а об'єкт безперервного моніторингу. Політика може швидко відійти від попереднього задуму, обслуговувати не тих клієнтів, а державні чиновники можуть виконувати діяльність, відмінну від попередньо запланованої (або не виконувати взагалі ніякої). Оцінювання програми з позицій її початкових цілей може привести до висновку про її неспроможність, але цей висновок видається хибним, оскільки початковий задум політики насправді може бути не реалізованим через низку причин, зазначених у попередній частині.

Щодо законодавства чи нормативно-правових актів як інструментів впровадження політики, слід зазначити, що жоден закон або нормативно-правовий акт не працює досконало і не вирішує проблему повністю. Навіть якщо рішення є досконалим в момент його прийняття або реалізації, обставини змінюються і виникає нова проблемна поведінка. До тих пір, поки розробники не спланують адекватну систему моніторингу та оцінювання і не включать положення про структуру цієї системи в закони або нормативно-правові акти, міністерствам і контролюючим та наглядовим органам буде не вистачати інформації, необхідної для забезпечення підзвітності.

Таким чином, механізми контролю та зворотного зв'язку повинні давати народним депутатам України та працівникам Апарату Верховної Ради України змогу з'ясувати, чи справді закон після ухвалення спонукатиме до вказаної в ньому поведінки й справлятиме потрібний вплив. Без даних

моніторингу та оцінювання розробники законодавства і комісії з реформи законодавства не мають основи для здійснення раціональних поліпшень законодавства та його нормативно-правових актів. А без цих даних державна влада не може виконувати свої обов'язки ефективно, результативно і справедливо.

Важливим завданням є вибір найкращого типу системи моніторингу. Слід зазначити, що ефективна система моніторингу надає дані, як виконавча влада, наглядові органи та розробники і реформатори законодавства виконують свої обов'язки. Власне демократія, в найширшому сенсі слова, становить гігантську, хай і не завжди чітко налагоджену, систему контролю та оцінки якості. Слід зауважити, що однією з функцій парламенту є контрольна, проте для систематичного чи надійного моніторингу нерідко виявляється більш корисним «вбудувати» в законопроект механізми для забезпечення моніторингу нового закону і звітування про його результати[9].

Пріоритетним завданням є також розробка критеріїв і процедур для оцінки даних, отриманих за допомогою моніторингу. Для побудови ефективного процесу оцінки даних розробниками закону необхідно забезпечити чіткі критерії та процедури оцінювання даних, отриманих за допомогою моніторингу.

В цілому моніторинг не означає лише збір/нагромадження даних. Він потребує прийняття рішень з приводу того, до яких дій слід вдатися, якщо діяльність надміру відхиляється від наперед визначених цілей і завдань. Таким чином, моніторинг стосується контролю та реалізації влади. Усвідомлення цього факту особами, причетними до здійснення політики, є необхідним для виконання функцій контролюючого органу влади.

**Висновки.** Аналіз політики – це діяльність зі створення знань про процес вироблення політики й у ході цього процесу. Створюючи знання про процес вироблення політики, аналітик політики (державний службовець) вивчає причини, наслідки й дієвість альтернатив публічної політики й державних програм.

Важливо розрізняти цільові групи та бенефіціантів політики. Часто це різні об'єкти: наприклад, при здійсненні фінансової політики зміна податкової системи може бути спрямованою на середніх і малих підприємців, а виграють від цього, серед всіх інших, пенсіонери, на яких ці зміни безпосередньо не спрямовані. Крім того, слід враховувати, що з плином політики бенефіціанти можуть стати цільовою групою (наприклад, для політики розвитку малого бізнесу безробітні, що отримують за рахунок оподаткування допомогу по безробіттю, можуть відкрити свої підприємства і стати цільовою групою.)

Моніторинг - це процедура аналізу політики, призначена для отримання інформації про причини та наслідки публічної політики. Він дозволяє описати співвідношення між діями політики та їх результатами, є первинним джерелом відомостей про здійснення політики.

Інформація про якість і результативність політики допомагає виявити проблемну ситуацію, сформулювати проблему та розробити нову політику чинності корективи в уже здійснювану. Системи моніторингу та оцінки повинні мати зворотний зв'язок з поліпшенням реалізації, нагляду та реформування законодавства. Розробники закону можуть включати положення, які визначають ці процедури зворотного зв'язку. Для покращення процесу розробки і реформування національного законодавства можна рекомендувати такі дії:

- встановити часові інтервали для перегляду законодавства та його нормативно-правових актів;
- створити центральну базу даних або комісію, в яку зацікавлені сторони або виконавчі органи можуть представити дані про конфлікти закону або нормативно-правових актів;
- призначити робочу групу або комісію з розгляду закону і рекомендувати внести зміни в міру необхідності.

### Список використаних джерел

1. Гошовська В.А., Мироненко П.В., Босак О.З. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. –К.: НАДУ, 2010. –88 с.
2. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; пер. з фр. В. Шовкуна. – К. : Основи, 1993. – 165 с.
3. Державна політика: аналіз та механізми впровадження // О.І.Кілієвіч, В.В.Тертичка. –К.: НАДУ, 2009. – 88с.
4. Державне управління : словник-довідник / [уклад. В. Бакуменко]. – К. : УАДУ, 2002. – 228 с.
5. Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Підготовлено з оцінки потреб під головуванням П. Кокса, Президента Європейського Парламенту у 2002-2004 роках. Брюсель, 2016 р., 89 с. - Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>. - Назва з екрану.
6. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.
7. Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року “Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України”. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>. – Назва з екрану.
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України». - Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf>. – Назва з екрану
9. Розробка проектів нормативно-правових актів відповідно до методики вирішення проблем // Т. Фулей, Л. Лукас, Л. Сайц. – К.: ПСП-П, 2012. – 180 с.
10. Anderson, J.E. 1975. Public Policymaking: An Introduction. Houghton Mifflin, Boston.
11. Guide to Policy Analysis. Turin, European Training Foundation, 2018, 170 p.
12. Kingdon, John W. "Agenda Setting" in Public Policy: The Essential Readings. Stella Teodoulou and Matthew Cahn, eds. Prentice Hall. 1995, pp. 105-113.
13. Lasswell, H. 1963. The Future of Political Science. Atherton Press, New York.
14. Nakamura, R.T. 1987. The Textbook Policy Process and Implementation Research. Policy Studies Review, Vol. 7, No 1, 1987, pp. 142–54.
15. Okun, Arthur M. 1975. Equality and Efficiency: The Big Tradeoff. Washington, D.C.: The Brookings Institution.

16. Olson, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
17. Patton, Carl V., David S. Sawicki & Jennifer J. Clark. 2016. “Basic Methods of Policy Analysis and Planning”. 3<sup>rd</sup> Edition. Pearson Education Inc.
18. Pressman, Jeffrey L. and Aaron Wildavsky. 1973. *Implementation*. Berkeley, CA: University of California Press.
19. Raiffa, Howard. 1968. *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty*. Random House.
20. Rose, Richard. 1973. *Comparative Public Policy: An Overview*. European Journal of Political Research.
21. Weimer, D.L. and Vining, A.R. 1999. *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

### References

1. Goshovska V., Myronenko P., Bosak O., *Analiz derjanoi polityky ta priyniattia upravlinskikh rishen: navchalno-metodychniy posibnik*. – Kyiv, NADU, 2010. – 88 p. [in Ukrainian]
2. Gurne B., *Derjavneupravlinnia*. – Kyiv: Osnovy, 1993. – 165 p. [in Ukrainian]
3. *Derjavna politika: analiz ta mekhanizmy vprovadjennia* // O. Kilievych, V. Tertychka. – Kyiv: NADU, 2009. – 88 p. [in Ukrainian]
4. *Derjavneupravlinnia: slovnyk-dovidnyk* / [ukladach V. Bakumenko]. – Kyiv: UADU, 2002. – 228 p. [in Ukrainian]
5. *Dopovid ta doroznia kartachodovnutrishnioyi reform ta pidvychennia istytutsiyno ispromojnosti Verkhvnoi Rady Ukrainy*. Pidgotovleno z otsinky potreb pidgolovuvanniam P. Koksa. Brussels, 2016, 89 p. URL: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf> [in Ukrainian]
6. *Zakon Ukrainy “Pro derjavnu slujbu”* vid 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian]
7. *Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy* vid 17.03.2016 “Pro zakhody z realizatsii rekomendatsiy chodovnutrishnioyi reform ta pidvychennia istytutsiyno ispromozhnosti Verkhovnoi Rady Ukrainy”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19> [in Ukrainian]
8. *Rozporiadjennia Kabinetu Ministriv Ukrainy* vid chervnia 2016 roku № 474-r «Deiakipytanniareformuvanniaderjavnogoupravlinnia Ukrainy». - URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf> [in Ukrainian]
9. *Rozrobka proektiv normatyvno-pravovy khaktiv vidpovidno do metodyky vyrishennia problem* // T. Fuley, L. Lukas, L. Sayts. – K.: PSP-II, 2012. – 180 p. [in Ukrainian]
10. Anderson, J.E. 1975. *Public Policymaking: An Introduction*. Houghton Mifflin, Boston.
11. *Guide to Policy Analysis*. Turin, European Training Foundation, 2018, 170 p.

12. Kingdon, John W. "Agenda Setting" in *Public Policy: The Essential Readings*. Stella Teodoulou and Matthew Cahn, eds. Prentice Hall. 1995, pp. 105-113.
13. Lasswell, H. 1963. *The Future of Political Science*. Atherton Press, New York.
14. Nakamura, R.T. 1987. *The Textbook Policy Process and Implementation Research*. *Policy Studies Review*, Vol. 7, No 1, 1987, pp. 142–54.
15. Okun, Arthur M. 1975. *Equality and Efficiency: The Big Tradeoff*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
16. Olson, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
17. Patton, Carl V., David S. Sawicki & Jennifer J. Clark. 2016. "Basic Methods of Policy Analysis and Planning". 3<sup>rd</sup> Edition. Pearson Education Inc.
18. Pressman, Jeffrey L. and Aaron Wildavsky. 1973. *Implementation*. Berkeley, CA: University of California Press.
19. Raiffa, Howard. 1968. *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty*. Random House.
20. Rose, Richard. 1973. *Comparative Public Policy: An Overview*. *European Journal of Political Research*.
21. Weimer, D.L. and Vining, A.R. 1999. *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

***Щербак Наталія Василівна (ORCID ID 0000-0002-2978-3606)*** – кандидат наук з державного управління, головний науковий співробітник Інституту законодавства Верховної Ради України.