

Щербак Наталія Василівна,
к.держ.упр., головний науковий співробітник,
Інститут законодавства Верховної Ради України,
м. Київ
ORCID 0000-0002-2978-3606

УДК 351/354

doi: 10.34213/ap.20.02.08

ВИБІР ОПТИМАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ (В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ)

У статті досліджено актуальні питання вибору оптимального підходу до вирішення проблем реалізації державної політики. Аргументовано, що особливого значення набувають ці питання в умовах реалізації реформи державного управління. Дано визначення аналізу вигід і витрат як методу оцінки рішень на рівні політики, що виражає в грошовому вимірі цінність політичних результатів стосовно усіх членів суспільства. Доведено, що аналіз вигід і витрат застосовується на сьогодні при підготовці політичних рішень, програм, проєктів, нормативно-правових актів, а також реалізації інших заходів щодо реалізації державної політики. Всебічно проаналізовано питання причин виникнення та історичної еволюції інструментів вибору оптимального підходу до вирішення проблем реалізації державної політики як в Україні, так і в інших 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 законопроєктів положення, які визначають процедури зворотного зв'язку. На основі проведеного дослідження вироблено практичні рекомендації щодо упровадження нових інструментів реалізації державної політики у діяльність органів державної влади, зокрема в умовах реалізації реформи державного управління.

Ключові слова: державна політика; аналіз політики; державне управління; реформа; модернізація; парламент; уряд.

Постановка проблеми. В умовах реалізації реформи державного управління постають нові завдання, пов'язані з удосконаленням функціонування органів державної влади, а також розбудови їх кадрового та інституційного потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн.

Ураховуючи основні положення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікованої Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII органи державної влади мають удосконалити свої підходи до вироблення та реалізації державної політики у відповідних сферах. У зв'язку з цим одним із найбільш важливих завдань постає питання вироблення оптимального рішення в процесі реалізації державної політики. Важливим інструментом для досягнення цього завдання має стати аналіз вигід та витрат.

Одночасно слід зазначити, що важливим чинником для упровадження інструментів моніторингу та аналізу впливу державної політики у діяльність усіх органів державної влади стало ухвалення нової редакції Закону України "Про державну службу" [5], Стратегії реформування державного управління України, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р [6].

В умовах реалізації широкомасштабної реформи державного управління та парламентської реформи як перед законодавчою, так і виконавчою гілками

влади постають нові виклики, пов'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 інструменти моніторингу 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. В останні роки питанням аналізу політики 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. Малья, Ж. Марку, В. Мироненко, Н. Нижник, Е. Рахімкулов, О. Руденко, В. Толкованов, В. Тертичка та ін.

Одночасно питання вибору більш ефективного рішення при реалізації державної політики в діяльності різних органів державної влади залишається ще недостатньо вивченою. У зв'язку з цим та з урахуванням завдань широко-масштабної реформи державного управління, що реалізуються на сьогодні в Україні, є актуальним та необхідним завданням продовжити вивчення нових інноваційних інструментів вироблення та реалізації державної політики.

Метою статті є аналіз інструментів реалізації державної політики з метою вибору оптимальних рішень при прийнятті управлінських рішень (зокрема, 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 [10]. 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 між-дисциплінарного аналітичного методу [2; 4; 8]. 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.

Аналіз вигід і витрат є методом оцінки рішень на рівні політики, що виражає в грошовому вимірі цінність усіх політичних результатів стосовно усіх членів суспільства. Чисті суспільні вигоди (NSB) рівні суспільним вигодам (B) мінус суспільні витрати (C): $NSB = B - C$.

Аналіз вигід і витрат застосовують на рівні політичних рішень, програм, проектів, урядових постанов та інших акцій державного втручання [9]. Головною метою аналізу вигід і витрат є надання допомоги при прийнятті суспільних рішень. Якщо більш конкретно, то ця мета полягає у сприянні ефективнішому розміщенню ресурсів. Як свідчить досвід, там де ринки працюють добре, приватні інтереси провадять до ефективного розміщення ресурсів. Тому державні аналітики і політики несуть тягар забезпечення логічного обґрунтування будь-якого державного втручання у приватний вибір. Економісти розглядають ці логічні обґрунтування для державного втручання. Але, що важливо підкреслити, це єдиний аргумент. Спочатку необхідно показати ефективність конкретного втручання, пов'язаного з альтернативами, включаючи статус-кво. Для цього ми використовуємо аналіз вигід і витрат.

Існує два види аналізу витрат і вигід (ABB). Перший, заснований на використанні очікуваних величин (*ex ante* ABB), що є звичайним стандартним ABB і загальноживаним терміном, виконують на стадії розгляду проекту чи економічного курсу до початку їхньої реалізації. ABB, заснований на використанні очікуваних величин (*ex ante*), допомагає при ухваленні рішення про те, чи слід уряду розміщувати обмежені ресурси за визначеним проектом чи економічним курсом. Таким чином, вплив цього аналізу на прийняття рішень щодо публічної політики є прямим, швидким і конкретним стосовно керівних організацій.

Другий, заснований на використанні сподіваних величин (*ex post*), виконують після закінчення проекту. На той час усі витрати вже є "незворотними", оскільки кошти витрачено на виконання проекту. Цінність аналізу, заснованого на використанні сподіваних величин, вища, але не настільки оперативна, оскільки він подає інформацію не тільки про визначене втручання, але також і про "клас" такого втручання. Іншими словами, такий аналіз дає змогу "усвідомити" державним управлінцям, політикам і вченим, наскільки є визначені класи проектів придатними чи ні [9].

Деякі дослідження аналізу вигід і витрат виконуються протягом періоду реалізації проекту, тобто *in medias res* (в ході упровадження проекту). Деякі елементи таких досліджень схожі на аналіз, заснований на використанні сподіваних величин (*ex ante*), інші ж – на аналіз, заснований на використанні фактичних величин (*ex post*).

Також існує ще один тип аналізу ABB, що порівнює аналіз *ex ante* з аналізом *ex post* (чи з аналізом *in medias res* – у ході проекту) того самого проекту. Цей порівняльний ABB є найбільш корисним для індивідів, які приймають рішення, щоб дізнатися про ефективність ABB як оцінного інструменту і механізму прийняття рішень.

Аналіз, заснований на використанні сподіваних величин, є корисним для прийняття рішень про необхідність розміщення ресурсів у конкретно розглянутому проекті. Для діючих проектів у процесі прийняття рішень можна також використовувати аналіз *in media res*, оскільки він придатний для переміщення ресурсів із метою альтернативного використання. Рідко буває, що такий аналіз веде до закінчення інвестиційного проекту перед самим його завершенням, оскільки значну частину коштів уже витрачено, і вигоди, що випливають з аналізу, звичайно перевищують понесені витрати.

Хоча попит на АВВ і зростає, варто пам'ятати, що його успішне проведення вимагає значних ресурсів (часу, уміння і грошей), особливо коли проекти є великими, складними і мають унікальні характеристики. Витрати на проведення АВВ можуть бути дуже значними. Великомасштабні аналізи навчальних програм, одним з компонентів яких є АВВ, часто коштують декілька мільйонів доларів.

Базовими елементами аналізу є вигоди, витрати і варіанти вибору. Від “одержання найбільшої користі” до “створення найбільшої (чистої) вигоди” відстань невелика. Одні й ті самі ресурси не можна спрямувати для досягнення різних цілей. З обмеженим бюджетом треба бути впевненим, що кожен вибраний проект дасть найбільш можливу віддачу з кожної витраченої гривні.

Аналіз вигід і витрат є просто раціональним методом прийняття рішень. Сутність аналізу полягає в ясності розуміння аналітиком варіантів вибору [9]. Способи, що утворюють модель для проведення аналізу вигід і витрат, можуть бути абсолютно різними, а саме:

- виявлення альтернатив; визначення альтернатив у такий спосіб, який дає можливість для коректного порівняння;
- коригування у ситуації, коли витрати і вигоди припадають на різні проміжки часу;
- підрахунки грошової вартості речей, які, звичайно, не мають оцінки вартості в грошових одиницях;
- з'ясування невизначеності у даних, а також подання витрат і вигід у підсумковому комплексному форматі, яким можна керуватись при ухваленні рішень.

Зазвичай вдачі політичні рішення потребують ретельної підготовки для їх прийняття. Політичні рішення за своєю природою спрямовані на зміну існуючого стану справ, тому потребують балансу громадських інтересів, а його відшукати важко.

Якість наданих порад прямо залежить від наявності ретельних аналітичних процесів, інтегрованих в апарат ухвалення політичних рішень та спроможних до ефективної і вчасної передачі інформації посадовцям, відповідальним за прийняття рішень. У політичних системах, які покладаються на делегування влади, громадянам варто очікувати на те, що політичні рішення беруть до уваги попередні результати аналізу очікуваного впливу, а також інформацію, надану сторонами, на яких ці рішення вплинуть.

В процесі вироблення державної політики слід також приділити увагу аналізу регуляторного впливу (АРВ), який є одночасно як інструментом, так і механізмом надання необхідної інформації державним службовцям для прийняття управлінських рішень. Як інструмент, що полегшує процес прийняття рішень, АРВ систематично досліджує потенційний вплив дій органів влади, враховуючи їх вартість та корисність (наскільки ефективною буде та чи інша дія для досягнення політичної мети; чи існують кращі альтернативні підходи, доступні органам влади тощо).

Поліпшення добробуту громадян є однією з найбільш важливих цілей політики. Але якщо уряди прагнуть збільшити цінність своїх ініціатив в очах громадськості, їхні дії мають бути цілеспрямовані та ефективні, а користь – перевищувати витрати. Послідовний підхід до нормотворчої роботи потребує наявності в осіб, які приймають рішення, інформації про цю користь і витрати, а також огляду можливих ризиків для інших сфер публічної політики. Наприклад, нормативний акт, спрямований на підвищення стандартів обслуговування

шляхом обмеження кількості постачальників, може призвести до зростання цін для споживачів та бізнесу, мимовільного спаду продуктивності, росту безробіття і, врешті-решт, зашкодити покращенню стандартів обслуговування.

Разом з тим, можна навести й інший приклад: заборона небезпечного продукту може стимулювати постачання альтернативних продуктів на чорний ринок, сприяти їх неконтрольованому використанню, що матиме негативні наслідки для стану здоров'я населення.

У кожному випадку регуляторні дії одного органу влади спричиняють іншу можливу регуляторну дію з боку іншого органу влади. Узгоджений підхід, який визначає та передбачає ці потенційні непередбачувані ефекти до того, як буде прийнято рішення щодо відповідної політики, залежить від попередньої оцінки впливу можливих наслідків.

Забезпечення узгодженості політики – це вагомий аргумент на користь запровадження методів АРВ до практики публічного управління. Розробка політики та її затвердження через нормативні акти – це складний і запутаний процес. Необмежене нормативне регулювання накладає економічні витрати на суспільство та гальмує підприємництво і конкуренцію [8].

Разом з тим, оскільки витрати на нормотворчу діяльність є непрямими та походять з різних статей бюджету, і вона не підпадає під бюджетні обмеження фіскальної політики, такі витрати зазвичай складно обрахувати. Хоча існують обмеження щодо сукупної кількості норм, які уряд може імплементувати без падіння рівня добробуту населення, практичні регуляторні бюджетні обмеження (як, зокрема, процедури фіскальної політики) відсутні. Відповідно, не можна сподіватися на те, що нормотворці обмежать застосування навіть таких норм, які продемонстрували свою низьку ефективність. Вони грають важливу роль у формуванні публічної політики, але без таких механізмів належного врядування, як АРВ, нормотворці не матимуть інструментів і мотивації для аналізу альтернативних підходів, що могли б бути більш дієвими для досягнення політичної мети.

Органи влади завжди перебувають під тиском необхідності соціальних покращень, але кожна їх дія базується на компромісах. Завжди є ті, хто отримує користь від нововведень, і ті, хто втрачає. Одна сторона вимагає прийняти нові нормативні акти, а інша – усунути. Бізнесові групи є корисним джерелом інформації про наслідки практичного застосування нормотворчих змін. Водночас, вони необ'єктивні, оскільки мають інтерес в отриманні вимог та підвищенні власних доходів за рахунок створення для себе конкурентних переваг.

Громадяни, звісно, очікують на те, що органи влади попередньо визначать всі ризики, але вони не знають про те, що, інколи визначення ризиків коштуватиме більше, аніж користь, яку певний нормативний акт здатний принести суспільству. Не всі ризики можна звести до нуля, а вартість спроб їх визначити здатна спровокувати протилежний ефект, що полягатиме у зростанні ризиків у зовсім іншій соціальній сфері.

Ефективна система АРВ допомагає провадити узгоджену політику, виявляти негативні побічні ефекти, які можуть ховатися в законодавчих пропозиціях, та визначати, хто є ймовірним бенефіціаром актів і як зниження ризиків в одній сфері політики може призводити до їх загострення в іншій. АРВ в розробці політики спирається на факти і знижує ризик “регуляторного провалу”, що трапляється у випадках, коли нормативний акт застосовується там, де він непотрібний, або не застосовується вчасно тоді, коли в ньому є потреба.

Хоча АРВ спрямований на поліпшення процесу прийняття рішень, емпірична оцінка демонструє наявність відмінностей між практичним проведенням АРВ органами влади та його теоретичними принципами. Часто АРВ не дає повноцінної практичної користі для формування політики через те, що він недостатньо інтегрований у процес прийняття рішень. Критики вказують на те, що АРВ не застосовується для найбільш вагомих законодавчих пропозицій, не здатний реалістично оцінювати витрати і вигоди (користь) від нових нормативних актів та надавати повний спектр їхніх альтернатив.

Оцінка ефективності АРВ послідовно вказує на те, що повноцінний аналіз економічних витрат та користі від законодавчих пропозицій зазвичай не проводиться. Для ефективності АРВ це є важливим, оскільки такий аналіз дозволяє врахувати всі можливі види впливу нормативного акту. Неповний аналіз – це настільки поширене явище під час застосування АРВ, що може вважатися головним обмеженням для повної реалізації його переваг.

Один з викликів щодо включення АРВ до моделей формування публічної політики, на який вказують критики, полягає в оцінці його ефективності для покращення результатів політики. Слід зазначити, що вирахувати витрати та корисність самого методу АРВ методологічно складно. Економічний аналіз має за замовчуванням призводити до прийняття кращих регуляторних рішень (у порівнянні з ситуацією, коли він не проводиться).

Один із способів отримання корисної інформації, яка збирається деякими центральними наглядними органами – це підрахунок кількості початкових законодавчих пропозицій, які були значно поліпшені після застосування АРВ, та приблизної оцінки зростання очікуваної користі. Ця інформація підтверджує інтуїтивні висновки про те, що АРВ – ефективний фільтр невдалих законодавчих пропозицій і сильний стимул для того, щоб методологія аналізу ставала більш суворою. На сьогодні ці емпіричні дані є обмеженими, їх важко зібрати на рівні різних країн, але в майбутньому обов'язково з'явиться більше інформації про практичні переваги застосування АРВ. Подальше ж дослідження методів оцінки ефективності АРВ для поліпшення політичних результатів допоможе сформулювати аргументи на користь використання цього інструменту реформ.

Разом з тим необхідно зазначити, що АРВ все частіше використовують як багаторазовий політичний інструмент для поширення інформації серед органів влади про ймовірні витрати та користь від різних політичних підходів, а також для поступового вдосконалення процесів формування регуляторної політики. Наприклад, стратегія, яку було запроваджено окремими країнами ОЕСР, передбачає використання двоетапного АРВ для попередньої оцінки проєктів політичних рішень перед проведенням їх повноцінної оцінки.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. 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.

У здійсненні аналізу політики та прийнятті управлінських рішень важливе значення має аналіз витрат і вигід (АВВ). У багатьох країнах (зокрема, й в Україні) запровадження АВВ досі триває. Тому повну його інтеграцію можна вважати довготривалою політичною метою. Навіть ті країни, які давно користуються АВВ та володіють високорозвиненими методиками АВВ, і досі

стикаються з проблемами щодо якості та своєчасності підготовки відповідних інформаційно-аналітичних документів. Державні службовці, відповідальні за проведення цього аналізу, потребують інформаційної підтримки та нових дощіджень з цього питання.

Запровадження АВВ – це довготермінова мета, яку легше реалізувати із застосуванням системної структури та аналітичної підтримки. Застосування АВВ є технічно складним завданням. Разом з тим, використання АВВ має сприяти до удосконалення процесу вироблення та реалізації державної політики, що є надзвичайно актуальним завданням в контексті реалізації широкомасштабної реформи державного управління.

Разом з тим, у процесі вироблення державної політики є доцільним приділити увагу питанням аналізу регуляторного впливу (АРВ), який є одночасно як інструментом, так і механізмом надання необхідної інформації державним службовцям для прийняття управлінських рішень. Останнім часом АРВ все більш активно використовується як на національному, так і на міжнародному (європейському) рівнях як дієвий інструмент упровадження реформи державного управління.

Список використаної літератури

1. Гошовська В. А., Мироненко П. В., Босак О. З. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посіб. / за ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2010. 180 с.
2. Гурне Б. Державне управління. Київ : Основи, 1993. 165 с.
3. Кілієвич О. І., Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та механізми впровадження : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 288 с.
4. Державне управління : словник-довідник / уклад. В. Бакуменко. Київ : УАДУ, 2002. 228 с.
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 02.09.2020).
6. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf> (дата звернення: 02.09.2020).
7. Guide to Policy Analysis. (2018). Turin, European Training Foundation, 170 p.
8. Kingdon, John W. (1995). Agenda Setting in Public Policy. Toronto : Prentice Hall, pp. 105–113.
9. Nakamura, R. T. (1987). The Textbook Policy Process and Implementation Research. *Policy Studies Review*, Vol. 7, pp. 142–154.

Shcherbak N. V.,

*PhD in Public Administration, chief scientific specialist of the Legislation,
Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine, Kyiv
ORCID 0000-0002-2978-3606*

DEFINITION OF THE OPTIMAL APPROACH FOR RESOLUTION OF THE PROBLEMS REGARDING THE STATE POLICY IMPLEMENTATION (IN THE FRAMEWORK OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORM IMPLEMENTATION)

The article provides a deep analysis of the issues related to the definition of the optimal approach for resolution of the problems regarding the State policy implementation. It is justified that this issue becomes extremely important in the framework of the public administration reform implementation. The notion “benefits and costs analysis” is defined as a method of decisions’ evaluation on the policy level which expresses the value of the policy results (in the monetary dimension) for all members of the society. It is underlined that the benefits and costs analysis is used today in the process of the development of the political decisions, programs, normative and legal acts as well as in the realization of other State policy activities. It is note that there are two types of the benefits and costs analysis: ex ante (which is used in the preparatory stage of a

political decision) as well as ex post (after implementation of a project and a political decision). It is highlighted the issues regarding appearance and further evolution of these tools in Ukraine and other countries. 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 have the feedback with the issues regarding realization and reform of the legislation. Considering the above-mentioned, it is underlined that the legislative initiative subjects 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 new innovative tools of the policy analysis in the activity of the State bodies, in particular in taking into account the main objectives of the public administration reform.

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

References

1. Goshovska, V., Myronenko, P., Bosak, O. (2010). Analiz derjanoi polityky ta priyniattia upravlinskikh rishen. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Gurne, B. (1993) Derjavne upravlinnia. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
3. Kilievych, O., Tertychka, V. (2009) Derjavna politika: analiz ta mekhanizmy vprovadjennia. Kyiv: NADU, 2009 [in Ukrainian].
4. Derjavne upravlinnia: slovnyk-dovidnyk. (2002). V. Bakumenko (Ed.). Kyiv: UADU [in Ukrainian].
5. Pro derjavnu slujbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
6. Deiaki pytannia reformuvannia derjavnogo upravlinnia Ukrainy: rozporiadjennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.06.2016 r. № 474-r. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf>.
7. Guide to Policy Analysis. (2018). Turin, European Training Foundation.
8. Kingdon, John W. (1995). Agenda Setting in Public Policy. Toronto: Prentice Hall, 105–113.
9. Nakamura, R.T. (1987). The Textbook Policy Process and Implementation Research. *Policy Studies Review*, Vol. 7, 142–154.

Надійшла до редколегії 10.09.2020 р.