

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

NATIONAL ACADEMY FOR PUBLIC ADMINISTRATION
UNDER THE PRESIDENT OF UKRAINE

**ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОЛІТИК:
МЕТОДОЛОГІЯ, ПРОЦЕДУРИ
ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ**

Монографія

За загальною редакцією
Л. В. Гонюкової, В. М. Козакова

**STATE POLICY STUDY:
METHODOLOGY, PROCEDURES
AND EUROPEAN PRACTICES**

Monograph

The chief editors L. V. Gonyukova, V. M. Kozakov

Київ – 2018 – Kyiv

УДК 303.4:32:351](4)

Д70

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентові України
(протокол № 264/10-9 від 29 листопада 2018 р.)*

Авторський колектив:

Л. В. Гонюкова (підрозд. 2.2); *В. М. Козаков* (підрозд. 1.3, 3.2); *В. А. Реб-
кало* (підрозд. 1.1); *Б. В. Бернадський* (підрозд. 1.2); *О. Л. Валевський*
(розд. 5); *В. В. Голубь* (підрозд. 4.2); *І. Є. Гоцул* (підрозд. 2.2); *О. В. Делія*
(підрозд. 1.1); *Г. М. Клешня* (підрозд. 1.1); *І. В. Клименко* (підрозд. 2.3, 2.4);
Р. В. Лелюк (підрозд. 4.3); *Л. В. Литвинова* (підрозд. 4.3); *О. М. Міхальов*
(підрозд. 2.2); *І. С. Пашко* (підрозд. 2.3); *Н. І. Соколовська* (підрозд. 2.5);
В. В. Сухенко (підрозд. 4.1); *Є. І. Таран* (підрозд. 3.2); *Г. В. Федорова* (під-
розд. 4.3); *Н. О. Чиркова* (підрозд. 3.1); *В. А. Шахов* (підрозд. 2.1, 4.4);
Ю. О. Шпіньова (підрозд. 2.3).

Рецензенти:

І. А. Грицяк, доктор наук з державного управління, професор, декан фа-
культету права і міжнародних відносин Київського університету ім. Бориса
Грінченка, заслужений діяч науки і техніки України;

Є. О. Романенко, доктор наук з державного управління, професор, прорек-
тор Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений юрист
України;

С. О. Телешун, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри пуб-
лічної політики та політичної аналітики Національної академії державно-
го управління при Президентові України, заслужений діяч науки і техніки
України.

Д70 **Дослідження державних політик: методологія, процедури та
європейські практики** : монографія / авт. кол. : [Л. В. Гонюкова,
В. М. Козаков, В. А. Ребкало та ін.] ; за заг. ред. Л. В. Гонюкової,
В. М. Козакова. – Київ : НАДУ, 2018. – 400 с.

ISBN 978-966-619-403-2.

У монографії висвітлюються особливості дослідження державних
політик. Запропоновані матеріали фокусують увагу на розумінні проце-
сів політики. Порівняно з аналізом політики, який спрямований на пла-
нування реальної політики, дослідження політики описує та пояснює,
що влада може або не може робити.

Для науковців, викладачів, докторантів, аспірантів, слухачів, студен-
тів, буде корисною політикам, а також широкому колу читачів, які ці-
кавляться сучасною державною політикою та формуванням адекватної
взаємодії влади і суспільства.

УДК 303.4:32:351](4)

ISBN 978-966-619-403-2

© Національна академія державного управління
при Президентові України, 2018

З М І С Т

ВСТУП.....	10
Розділ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	13
1.1. Визначення державної політики.....	13
1.1.1. Теоретичні основи і методологічні принципи визначення державної політики та умов її проведення	13
1.1.2. Теоретико-методологічні можливості та чинники дослідження напрямів і типів державної політики	29
1.1.3. Теоретико-методологічні підходи в науковій спадщині дослідження державної політики.....	38
1.1.4. Категоріальний статус державної політики в науковому пізнанні	44
1.1.5. Державна і публічна політика: до питання методології вивчення.....	61
1.2. Інституціоналізм як підхід до дослідження державних політик в Україні.....	66
1.2.1. Використання інституціонального підходу до дослідження державних політик.....	66
1.2.2. Інституціоналізація політики	72
1.3. Ціннісні засади дослідження державних політик в Україні	78
1.3.1. Еволюція соціально-ціннісних поглядів у теорії та практиці дослідження державних політик	78
1.3.2. Особливості формування соціально-ціннісних засад у процесі дослідження державних політик.....	87
Висновки.....	94
Розділ 2	
ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ТА ПРОЦЕДУР ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	98
2.1. Національні інтереси як імператив державної політики.....	98
2.2. Дослідження суб'єктів вироблення державної політики	110
2.2.1. Суб'єкти вироблення державних політик	110

2.2.2. Суб'єктність політичних партій, інститутів громадянського суспільства у виробленні державної політики	124
2.3. Процедури дослідження державних політик	137
2.3.1. Інноваційні інструменти публічної політики.....	137
2.3.2. Моніторинг та оцінювання державних політик.....	152
2.3.3. Інноваційні інструменти розробки та реалізації стратегії електронного урядування в Україні	162
2.4. Експертно-аналітичне забезпечення державної політики в Україні: стан і перспективи розвитку.....	174
2.5. Взаємодія центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в забезпеченні енергетичної безпеки.....	188
Висновки.....	199
Розділ 3	
ДОКАЗОВА ПОЛІТИКА ЯК НОВИЙ ТРЕНД	
У ДОСЛІДЖЕННІ ДЕРЖАВНИХ ПОЛІТИК.....	
3.1. Методологія та інструменти доказової політики	205
3.1.1. Поняття доказової політики	205
3.1.2. Інструменти та етапи доказової політики	207
3.1.3. Показники ефективності та якості політики.....	212
3.1.4. Алгоритм доказової політики.....	214
3.2. Практична реалізація доказової політики (evidence-based policy) в країнах світу	218
3.2.1. Обмеження та методологічні проблеми, що виникають при реалізації доказової державної політики	227
3.2.2. Інституціональні практики у дослідженні державних політик	231
Висновки.....	244

Розділ 4

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ**ДЕРЖАВНИХ ПОЛІТИК** 246

4.1. Інституціональні взаємовідносини суб'єктів вироблення та реалізації державної політики: досвід європейських країн..... 246

4.2. Політико-управлінські засади вироблення та реалізації державних політик 269

4.3. Європейські практики дослідження державних політик 284

4.3.1. Європейські практики дослідження державних політик у сфері захисту суспільної моралі: захист дітей у медіа 284

4.3.2. Європейські практики реалізації державної політики залучення громадськості до прийняття управлінських рішень 295

4.3.3. Особливості розвитку комунікаційної політики Європейського Союзу: досвід для України 304

4.4. Стратегія сталого розвитку: міжнародний досвід для України 313

Висновки..... 333

Розділ 5

СТРАТЕГІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ**РЕФОРМ В УКРАЇНІ** 336

5.1. Соціально-економічні причини необхідності реформ..... 336

5.2. Методологічні та інституціональні складові політики реформ 339

5.3. Практика реформ: здобутки, втрати, завдання 348

5.4. Роль культурної політики в реалізації реформ 358

Висновки..... 363

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 365

CONTENTS

INTRODUCTION	10
Chapter 1	
THEORETICAL-METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STATE POLICY STUDY ANALYSIS	13
1.1. Determining state policy development	13
1.1.1. Theoretical basis and methodological principles of determining state policy and conditions for its implementation	13
1.1.2. Theoretical and methodological possibilities and research direction factors and state policy types	29
1.1.3. Theoretical-methodological approaches in the scientific heritage of public policy research.....	38
1.1.4. Categorical status of state policy in scientific exploration.....	44
1.1.5. State and public policy: to the matter of study methodology	61
1.2. Institutionalism as an approach to Studying Public Policies in Ukraine.....	66
1.2.1. Using institutional approach to public policy research	66
1.2.2. Institutionalization of policy	72
1.3. Value Principles of Public Policy Research in Ukraine	78
1.3.1. Evolution of social and value insights in the theory and practice of public policy research	78
1.3.2. Peculiarities of forming social and value principals in the process of studying public policies	87
Conclusions.....	94
Chapter 2	
RESEARCH OF THE ENVIRONMENT AND STATE POLICY STUDY PROCEDURES	98
2.1. National interests as an imperative of state policy.....	98
2.2. Investigation of state policy development subjects	110
2.2.1. Subjects of state policy development	110
2.2.2. The subjectivity of political parties, civil society institutions in shaping state policy	124

2.3. Public Policy Research Procedures.....	137
2.3.1. Innovative public policy tools	137
2.3.2. Monitoring and evaluating government policies.....	152
2.3.3. Innovative tools for developing and implementing the e-government strategy in Ukraine	162
2.4. Expert and analytical support for state policy in Ukraine: state and prospects of development	174
2.5. Interaction of central government bodies of executive power and local self-government bodies in ensuring energy security	188
Conclusions.....	199

Chapter 3

PROOF POLICY AS A NEW TREND IN STATE

POLICY STUDY.....	205
3.1. Methodology and evidence tools	205
3.1.1. The concept of evidence-based policy	205
3.1.2. Tools and Evidence-Based Policies.....	207
3.1.3. Indicators of effectiveness and quality of policy	212
3.1.4. Proof policy algorithm.....	214
3.2. Practical implementation of evidence-based policy in countries worldwide.....	218
3.2.1. Limitations and methodological issues that arising while implementing evidence-based public policy	227
3.2.2. Institutional Practices in Studing Public Policies.....	231
Conclusions.....	244

Chapter 4

EUROPEAN STUDY PRACTICES FOR STATE POLICIES

4.1. Institutional relations between the subjects of development and implementation of state policy: the experience of European countries	246
4.2. Political and managerial principles of forming and implementing state policies.....	269
4.3. European Policy Study Practices	284

4.3.1. European practices of public policy research in the field of public morals: protecting children in the media.....	284
4.3.2. European practices for implementing public policy of involving the public into making managerial decisions	295
4.3.3. Features of the development of the communication policy of the European Union: experience for Ukraine.....	304
4.4. Steady Development Strategy: International Experience for Ukraine.....	313
Conclusions.....	333
 Chapter 5	
STRATEGY AND MECHANISMS FOR GOVERNMENT POLICY REFORMS IN UKRAINE.....	
5.1. Socio-economic reasons for the need of reforms.....	336
5.2. Methodological and institutional components of reform policy	339
5.3. The practice of reform: achievements, losses, tasks	348
5.4. The role of cultural policy in implementing reforms.....	358
Conclusions.....	363
RESOURCES	365

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена потребою комплексного дослідження державних політик, створення умов для належного врядування, а також суперечливими тенденціями розвитку механізмів формування суспільної політики і вироблення владних рішень в Україні. Якщо тематика аналізу державної політики є оптимально розробленою, то сфера дослідження державних політик є малодослідженою і малоопрацьованою. Саме дослідницький і пошуковий підхід до державних політик потребує поглиблених напрацювань.

На підставі вивчення науково-теоретичних та емпіричних джерел встановлено, що галузь наукового знання – державна політика в змістовому плані не може обмежуватися вимогами дисциплінарного підходу, а має вбрати до себе все найкраще, придатне в нинішній час, й стосується природи проблемного поля життя держави та її громадян. Саме тому орієнтація на дослідження державної політики дає змогу виокремити, серед інших, такі її характеристики, як: теоретичну різноманітність; мультиметодність; мультидисциплінарність; зосередження на проблемних ситуаціях; прагнення змалювати контекст процесу вироблення та здійснення політики, варіанти політики та наслідки політики.

На відміну від предметного поля аналізу політики (аналізу для політики), дослідження політики стосується власне політики, тобто належить до метаполітики і спрямоване на розуміння процесів політики. Якщо аналіз політики спрямований на планування реальної політики, то дослідження політики описує та пояснює. Що влада може чи не може робити.

Застосування нових методологічних підходів у дослідженні державних політик створює можливості для усвідомлення (чи розкриття) нових, раніше прихованих його властивостей, характерних особливостей тощо, що і є подальшим кроком у

У результаті взаємодії (діалог, круглий стіл, слухання) підписується коаліційна угода (угода про співпрацю, союзи, альянси, ліги, об'єднання) – домовленість між двома чи більше партіями (громадськими організаціями, діячами), що фіксує їх спільні політичні позиції з метою формування коаліції (союзу, альянсу, ліги, об'єднання) для довгострокового співробітництва та впливу на формування державної політики.

2.3. Процедури дослідження державних політик

2.3.1. Інноваційні інструменти публічної політики

В умовах реформування сучасна держава, виробляючи та реалізуючи політику, спрямовану на ефективне розв'язання суспільних проблем, змушена знаходити нові суб'єкти політичного процесу. Залишаючись головним компонентом політико-управлінської діяльності, державна політика в нових умовах зазнає потужного впливу з боку інститутів громадського суспільства та бізнесу і піддається суттєвій трансформації, зокрема, переходить у публічну політику.

У процесі переходу використовують різні інструменти та технології, що спрямовані саме на вироблення та реалізацію публічної політики в Україні. Таким чином, виникає необхідність їх більш детального вивчення.

У сучасних демократичних країнах розробка політики є багатоетапним процесом, що включає: визначення проблеми, аналіз політики, прийняття політики, реалізація політики та оцінювання політики. На кожному етапі розробки часто використовують конкретні інструменти та технології.

Однією із сучасних інструментів, які впливають на вироблення публічної політики, є **технології електронного урядування**. Використання цього інструменту орієнтовано на задоволення потреб громадян та створює платформу для взаємодії влади та громадськості.

Відповідно до концепції е-урядування система органів публічної влади функціонує як єдина сервісна організація, призначена

для надання послуг населенню. Але при цьому публічна діяльність має бути транспарентною для громадян. Важливим є і принцип зворотного зв'язку, швидкість і якість надання послуг за допомогою широкого використання системи Інтернет.

Законодавча база України, яка пов'язана з впровадженням та розвитком системи електронного урядування, нараховує кілька десятків нормативно-правових актів, а останніми роками стала ще ширшою. На сьогодні основні нормативно-правові документи, пов'язані з електронним урядуванням, можна класифікувати за їх правовим статусом та видом документа: закони України; укази Президента України; постанови Кабінету Міністрів України; розпорядження Кабінету Міністрів України; накази ЦОВВ.

З 2010 р. по 2015 р. одним із найважливіших нормативно-правових документів з розбудови електронного урядування в Україні була Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Метою цієї Концепції було визначення засад та створення умов для досягнення європейських стандартів якості послуг, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також виконання основних положень Програми економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада”. Оскільки, на жаль, більшість завдань Концепції так і не були реалізовані, а план заходів на виконання Концепції не оновлювався кілька років, робота над Концепцією була призупинена.

На сьогодні розвиток технології електронного урядування в Україні відбувається відповідно до Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, що була схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [38].

Упровадження електронного урядування впливає на вирішення таких завдань, як:

- спрощення бюрократичних процедур;
- зростання довіри бізнесу та громадян взагалі до інститутів влади;
- забезпечення якісного рівня управління державою та суспільством загалом;
- налагодження комунікації між трьома секторами держави (державною владою, бізнесом та громадськістю);

- підвищення довіри суспільства до влади та якості надання державних послуг;
- підвищення конкурентоспроможності національної економіки та міжнародного іміджу України;
- зменшення адміністративного навантаження на організації та громадян, пов'язаного із поданням в органи державної влади потрібної інформації;
- гарантування рівня інформаційної відкритості та прозорості діяльності органів державної влади, підвищення рівня довіри та взаємодії, скорочення витрат часу.

На сьогодні електронне урядування використовують у повному обсязі, взаємодія між органами виконавчої влади десь на 80% відбувається в електронній формі. Щодня онлайн проходять близько 4 тис. документів. Винятком лишаються звернення громадян, оскільки не всі люди мають можливість скористатися електронними засобами комунікації. Громадяни та бізнес вже можуть отримати близько 50 електронних послуг.

Гендерний аналіз як один з ефективних інструментів формування та реалізації публічної політики

У процесі реформування та побудови нової сучасної системи визначення принципів гендерної політики в системі публічної політики стало одним із важливих етапів. Слід визначити що для вирішення цього питання великим кроком стане застосування такої технології, як **гендерний аналіз**.

Гендерний аналіз – це процес оцінювання різного впливу на жінок і чоловіків існуючих програм, що пропонуються, законодавством, державним політичним курсом – у всіх сферах життя суспільства і держави. Гендерний аналіз також це – збирання якісної інформації і розуміння гендерних тенденцій в економіці й суспільстві, використання цих знань для виявлення потенційних проблем і пошуку рішень у щоденній роботі. Одночасно це інструмент для розуміння соціальних процесів. Він дає змогу побачити і порівняти: яким чином і чому політичні, економічні, соціальні та інші фактори впливають на жінок та чоловіків [39, с. 88].

Аналіз ураховує соціальні й економічні відмінності між жінками і чоловіками на кожному етапі розробки політики з метою:

- виявлення потенційно різного впливу політичних курсів, програм і законодавства на жінок і чоловіків;
- забезпечення рівнозначних результатів для жінок і чоловіків, хлопців і дівчат під час проведення та планування заходів.

Аналіз, базований на гендерному підході, визначає, як державні заходи, політики можуть по-різному діяти на жінок і чоловіків. Суть цього аналізу полягає в повному розкритті будь-яких наслідків для обох статей (як чоловіків, так і жінок), а не в тому, щоби сприяти просуненню чи ослабленню позицій однієї зі сторін.

Гендерний аналіз включає:

- визначення проблемних груп;
- розмежування всередині групи за ступенем входження в проблему;
- аналіз і визначення факторів управління проблемною ситуацією в розрізі досвіду різних соціальних груп;
- визначення наявності ресурсів та інституційних змін і стратегій для розв'язання проблеми.

Для гендерного аналізу розроблено низку методів, зокрема [39]:

- гарвардський метод аналізу;
 - планування, орієнтоване на людей;
 - аналіз можливостей і вразливих моментів;
 - ієрархія потреб Лонгве;
 - практичні та стратегічні потреби;
 - аналіз практичних та стратегічних потреб (Керолайн Мозер);
 - картування (мапування).
- Крім того, існують такі методики:
- гендерно диференційована статистика;
 - бенчмаркінг (порівняльна оцінка окремих показників);
 - аналіз гендерного впливу;
 - методика трьох “Р” (“3Р”).

Існує кілька типів методів дослідження, зокрема, якісні та кількісні.

Головною різницею між ними є тип інформації, яка була здобута в процесі використання цих методів. Кількісні методики надають відповіді, виражені у кількостях або розмірах. Статистика є типовою кількісною методикою. Якісні ж методики надають складнішу інформацію. Використовуючи якісні методики, можна, напри-

клад, з'ясувати: “Чому ринок праці є настільки гендерно диференційованим?”.

Використання якісних методик рідко надає чіткі відповіді, оскільки на кожне запитання можна відповісти по-різному. У цьому разі вирішальним є не кількість інформації, а радше її якість. Існує тенденція використовувати бенчмаркінг і аналіз гендерного впливу в широкомасштабних проектах, а аналіз гендерного впливу в основному використовується у зв'язку із політичними або законодавчими рішеннями. Але якщо їх адаптувати, то на них також можна спиратися в локальних проектах. Використання кількох методик одночасно також може бути ефективним.

Гендерно диференційована статистика є основною методикою гендерного інтегрування, оскільки статистика є фіксованим елементом більшості методик. Гендерно диференційована статистика є найбільш помітною і, з першого погляду, найменш суперечливою інформацією, яку тільки можливо отримати про два гендери та їх взаємовідносини. Гендерно диференційована статистика виявляє рівності та нерівності між жінками та чоловіками в цілій низці сфер. Наприклад, офіційно доступна інформація від Державного комітету статистики може надати інформацію про гендерний розподіл в освіті, на ринку праці, у політичній активності, законодавстві, прибутках і домашній праці [39, с. 118].

Використання гендерно диференційованої статистики дає змогу зробити мапу гендерного розподілу в певному регіоні та задокументувати його.

Важливо підкреслити, що гендерно диференційована статистика не надає пояснень, чому картина є саме такою. Пояснення треба шукати в інших джерелах.

Розглядаючи конкретну діяльність з гендерного інтегрування на місцевому рівні, зазначимо, що статистичну інформацію можна використовувати на підготовчому етапі проекту. Нею також можна скористатися як індикатором нерівності на соціальному рівні. Ми знаємо, що на загал жінки заробляють менше, ніж чоловіки, а чоловіки рідше беруть на себе догляд за дітьми, ніж жінки. Ми також знаємо, що рівень освіти перебуває приблизно на одному рівні для жінок і чоловіків, але при цьому дівчата та юнаки обирають різні

напрями навчання. Така й інші види інформації можуть вказати на потенційно проблематичні сфери.

Чим рівнішим є розподіл між гендерами за окремими показниками, тим вищою є ступінь реальної рівності.

Аналіз гендерного впливу – це методика визначення, що рішення, законодавчий акт або програма розвитку матиме належні наслідки з огляду на рівність жінок і чоловіків [39, с. 88]. Ця методика спрямована на забезпечення того, щоб унаслідок нових рішень не виникла гендерна нерівність. Філософський підхід методики базується на розумінні того, що запобігання (превентивність) завжди краще, ніж виправлення шкоди.

Аналіз гендерного впливу може виконуватися на трьох рівнях:

- дослідження соціального, політичного та економічного впливу гендерного виміру в певному регіоні;
- використання тієї чи іншої інформації для аналізу наслідків, які будуть мати певне рішення, у тому числі й висвітлення того, чи не було покладено в основу процесу прийняття рішення неналежних гендерних стереотипів або застарілих припущень щодо жінок і чоловіків;
- розробка альтернативних законів, програм, процесів прийняття рішень тощо, які є більш відповідними потребі досягти рівності жінок і чоловіків.

Для того, щоб розпочати аналіз гендерного впливу, необхідно відштовхуватися від політичної мети, яка пояснює, що саме включає в себе гендерна рівність у сфері, що обговорюється. Тому політичні цілі гендерної рівності є передумовою впровадження аналізу гендерної рівності:

1. Що є предметом рішення?
2. Чи існують офіційні національні або міжнародні політичні рішення щодо цілей гендерної рівності в певній сфері? Чи підприємство (або організація) мають мету в цій сфері?
3. Чи є сенс досліджувати соціальні, фінансові, політичні та родинні обставини жінок і чоловіків (або окремих груп жінок і чоловіків) у зв'язку із цією тематикою?
4. Чи існує необхідний матеріал для дослідження наслідків прийняття рішення для гендерів? Чи є відповідні статистичні дані та відповідні дослідження?

Деякі проблеми мають чітко визначений гендерний вимір, у той час як інші можуть здаватися гендерно нейтральними. Варто звертатися за порадами до експертів у цій сфері, особливо коли йдеться про проблеми, які видаються гендерно нейтральними.

Аналіз гендерного впливу можна розділити на дві частини. Спочатку проводиться дослідження щодо того, чи матиме рішення негативні наслідки для рівності жінок і чоловіків. Далі проводиться дослідження того, чи не вбудовані в саму процедуру прийняття рішення неприпустимі припущення або невідрефлексовані норми чи стандарти, які спричиняться до появи дискримінаційних явищ.

1. На які соціальні групи, виборчі округи або групи громадян вплине рішення?

2. Який вплив матиме рішення або пропозиція, у разі набуття чинності, на жінок і чоловіків? Чи матиме воно більший вплив на якісь групи населення з огляду на їх фінансовий стан, етнічне походження, сексуальну орієнтацію, психологічний або психічний стан, сімейну відповідальність, вік, релігійні переконання тощо?

3. Чи приведе рішення до рівного розподілу ресурсів, послуг, впливу тощо поміж жінками і чоловіками?

4. Чи не призведуть такі наслідки до глибшої нерівності між чоловіками та жінками?

5. Які є історичні чи практичні передумови появи процедури прийняття того чи іншого рішення? Яке підґрунтя у того чи іншого рішення? Чи це підґрунтя є сучасним чи воно відбиває настанови того часу, коли процедура перетворилася на практику?

6. Чи не відбиває процедура існуючі упередження, стереотипи або узагальнення щодо соціального життя, характеристик або поведінки жінок і чоловіків?

Застосування результатів аналізу

1. Висновки аналізу мають, звичайно, повністю інтегруватися в процес прийняття рішення.

2. Якщо аналіз свідчить, що певне політичне рішення матиме неналежні наслідки у сфері гендерної рівності, рішення конче необхідно переглянути.

Таким чином можемо зробити висновок, що головною метою гендерного аналізу є інтеграція гендерного бачення і гендерних перспектив у політичний аналіз та політичний курс. Поетапне проведен-

ня цього методу покращує державне управління, забезпечує інтеграцію гендерного підходу в життя суспільства та допомагає розв'язати проблему гендерної дискримінації на всіх рівнях суспільства.

Отже, розвиток публічної політики на глобальну перспективу спонукає розширювати пошуки нових методів її вдосконалення, одним з яких є гендерний аналіз.

Аналіз державної політики – це форма прикладного дослідження, яке проводиться з метою більш повного розуміння окремих питань та для виділення найкращого рішення, дії.

Як наголошують науковці, ситуація в державному управлінні та політиці відтворює те, що ми маємо в суспільстві. Якщо в суспільстві низький рівень розуміння гендерної рівності з погляду стереотипних соціальних ролей, то це знаходить своє відображення і у сфері державного управління. Уряд України має долати виклики у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків не як окрему проблему, а забезпечувати інтеграцію гендерної складової до всіх нормативних актів, політик, планів та програм у всіх сферах суспільного життя. Інтеграція гендерної складової створює належні умови для врахування інтересів жінок і чоловіків як рівних учасників усіх процесів розвитку.

Із цією метою, зокрема, Кабінет Міністрів України установив, що Міністерство юстиції України проводить гендерно-правову експертизу.

Гендерно-правова експертиза – аналіз чинного законодавства, проектів нормативно-правових актів, результатом якого є надання висновку щодо їх відповідності принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [39].

Однією із суттєвих проблем аналізу державної політики в Україні є недостатнє розроблення його гендерних аспектів і застосування власне гендерного аналізу, хоча для цього існують усі передумови, зокрема:

- видана українською мовою методика гендерних досліджень Канадського міністерства у справах жінок;
- у межах проекту ПРООН “Гендер у розвитку” було проведено дослідження “Гендерний аналіз українського суспільства”, що мав на меті дати початок системним гендерним дослідженням і зацікавити громадськість гендерною проблематикою, а також сприяти

введенню гендерної концепції в розробку стратегічних планів розвитку суспільства;

– державна служба статистики України видає гендерну статистику, що дає можливість порівняти становище жінок і чоловіків в Україні;

– українські науковці теоретично обґрунтували необхідність гендерної експертизи законодавства, описали її методологічні засади, методи та науковий інструментарій.

Використання гендерної методики в аналізі публічної політики визнається актуальним та розглядається як таке, що дасть можливість розширити його межі, а отже, зробити більш ефективним.

В Україні на обласному рівні основним інструментом місцевого розвитку залишаються регіональні цільові програми.

Регіональна цільова програма – комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку області, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються повністю або частково за рахунок коштів державного, обласного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством України, та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням і є складовою щорічної програми соціально-економічного та культурного розвитку області.

Однак у регіональних цільових програмах (у тому числі щорічних програмах соціально-економічного та культурного розвитку областей) питанням гендерної рівності все ще приділяється недостатньо уваги.

Водночас поступово відбуваються позитивні зрушення в цьому напрямі. Не в останню чергу це пов'язано з реалізацією в областях програм міжнародної технічної допомоги. Так, у Дніпропетровській області в період із жовтня 2011 р. по лютий 2013 р. реалізовувалася проектна ініціатива Дніпропетровської облдержадміністрації “Інтеграція гендерної складової до регіональних політик і програм Дніпропетровської обласної державної адміністрації”, яка фінансувалася Канадською агенцією міжнародного розвитку в межах Проекту розроблення та впровадження публічної політики в Україні (PRISM).

Метою ініціативи було сприяння створенню кращих умов щодо забезпечення рівних умов та можливостей для чоловіків і

жінок у Дніпропетровській області шляхом систематичного інтегрування гендерного аналізу до всіх регіональних політик та програм. Канадська технічна допомога надавалася Дніпропетровській облдержадміністрації протягом упровадження проекту шляхом організації короткотермінових візитів канадських експертів до України та надання порад дистанційно. Основним канадським партнером облдержадміністрації був уряд провінції Манітоба [40].

Методикою виділено шість основних кроків [40].

1. Визначення ключових проблем галузі в контексті гендерного аналізу.

Завдання цього етапу – визначити, як гендерний вимір стосується конкретної галузі політики, де і як саме проявлятиметься в ній гендерна складова, і з'ясувати, наскільки гендерний аналіз релевантний для цієї галузі. У свою чергу, було розглянуто чинні галузеві програми, рішення відповідних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на наявність гендерної складової.

2. Пошук необхідної інформації, її накопичення та аналіз.

Завданням цього етапу є пошук необхідної інформації про становище чоловіків і жінок області в розрізі конкретної галузі політики (або конкретної проблеми). Джерелами такої інформації були:

- Головне управління статистики у Дніпропетровській області;
- законодавство України, рішення та програмні документи місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування;

- результати наукових досліджень;
- наукова література, інформаційно-аналітичні матеріали, ресурси Інтернету;

- тематичні форуми професійних та соціальних мереж;

- результати консультацій з громадськістю;
- результати експертних консультацій тощо;
- матеріали засобів масової інформації.

Ефективним способом збирання якісних і кількісних даних для проведення аналізу також стали консультації з громадськістю. Головним критерієм стало врахування точок зору і чоловіків, і жінок.

3. Формулювання та вибір альтернатив.

4. Розробка гендерно чутливого проекту регіональної чи галузевої програми.

Результати гендерного аналізу та сформульовані внаслідок його проведення пропозиції, втілюються в розробці проекту галузевої чи регіональної програми. Імплементация цих гендерно зважених пропозицій під час розроблення проекту програми має відбуватися відповідно до порядку, визначеного Законом України “Про державні цільові програми”, Наказом Міністерства економіки України “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання” та внутрішніми нормативними документами Дніпропетровської ОДА.

Згідно з ними основними стадіями розробки та виконання програми є:

а) ініціювання розроблення регіональної цільової програми та громадське обговорення концепції програми;

б) підготовка проекту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї;

в) здійснення експертизи проекту програми, погодження та затвердження програми, визначення головного розпорядника коштів;

г) затвердження бюджетних призначень на виконання програми, включення програми до щорічних програм соціально-економічного розвитку регіону;

д) організація виконання програми, здійснення контролю за її виконанням;

е) здійснення моніторингу та підготовка щорічних звітів (проміжних звітів) про результати виконання програми, внесення змін до програми.

5. Проведення підсумкового обговорення проекту програми та її затвердження.

Ініціювання та проведення громадського обговорення проекту програми необхідно здійснити з урахуванням принципу гендерної рівності. Це передбачає, що ефективна комунікативна стратегія розробки цієї програми має дати позитивні відповіді на кілька контрольних питань, а саме:

- Чи були враховані відмінності в шляхах комунікації, якими послуговуються жінки та чоловіки різних соціальних груп, які перебувають у сфері дії означеної програми?

- Чи були розроблені та застосовані спеціальні стратегії комунікації, ефективні для окремих цільових груп – жінок та чоловіків із визначених соціодемографічних чи інших соціальних категорій?

6. Здійснення підсумкового оцінювання політики.

Останнім кроком став перегляд процесу формулювання пропозиції щодо політики та ефективність розробленої програми з метою їх оцінювання. З огляду на питання гендерної рівності ефективність політики чи програми передбачає забезпечення якісних результатів як для жінок, так і для чоловіків. Якщо результати моніторингу та оцінювання свідчать про те, що політика чи програма не враховують інтереси та потреби жінок і чоловіків, у програму слід внести необхідні зміни. Пересвідчитися у цьому можна за допомогою таких контрольних питань:

- Чи досягла, на вашу думку, ця програма визначених для неї результатів?

- Якою мірою план оцінювання містить інформацію від охоплених дією програми цільових груп?

- Чи сприяє оцінювана програма досягненню гендерної рівності?

- Як вимірюватиметься поступ та у який спосіб здійснюватиметься зворотний зв'язок щодо результатів у досягненні гендерної рівності?

У запропонованій методиці також пропонується провести більш деталізовану процедуру оцінювання програми чи окремої ініціативи або пропозиції щодо політики, використовуючи спеціальну методику оцінювання гендерного впливу, розроблену для вимірювання різних (позитивних, негативних або нейтральних) ефектів ініціатив пропозицій щодо політики, зокрема для порівняння з фактично досягнутими результатами.

За результатами гендерного аналізу регіональних цільових програм області експерти ініціативи зробили такі загальні висновки:

- жодна з програм, що аналізувалися, не є гендерної нейтральною, оскільки кожна з них може по-різному впливати на жінок і чоловіків;

- під час розроблення визначених програм їх замовниками не проводилися ні ситуаційний гендерний аналіз, ні гендерне оцінювання їх впливу;

– серед кількісних та якісних показників оцінки ефективності виконання визначених програм немає жодного гендерно чутливого індикатора;

– у визначеннях мети, а також у переліку завдань і заходів усіх програм не міститься зобов'язання впроваджувати гендерну рівність, відсутні чітко прописані обов'язки й очікування щодо інтегрування гендерної складової;

– усі програми, що аналізувалися, потребують внесення змін в їх мету, завдання, заходи та перелік показників оцінки ефективності виконання з метою інтегрування в них гендерної складової.

Як на національному, так і регіональному рівнях система управління процесами забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків все ще розбудовується, а тому не завершено створення досконалої інформаційної та статистичної основи цієї роботи.

Зокрема, в областях ще не створено системи збирання гендерно роз'єднаних даних та статистики, а також вивчення гендерних проблем, які є актуальними для всієї області й окремих галузей. Потреба у вивченні та визначенні найбільш нагальних проблем у сфері забезпечення гендерної рівності в областях є одним із основних викликів для системної розробки та здійснення регіональної гендерної політики.

Бенчмаркінг у публічній політиці

Бенчмаркінг – це процес пошуку, вивчення і впровадження найкращих із відомих методів управління, що орієнтований на пошук, оцінювання та навчання у тих, хто досяг найкращих результатів у певній сфері [41]. Поняття “бенчмаркінг” увели в науковий обіг у 1972 р. співробітники Інституту стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: “Для того щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах”. Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії “Ксерокс” щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами (“Бенчмаркінг конкурентоспроможності”). Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід

конкурентного аналізу. Суть нинішнього трактування бенчмаркінгу можна розкрити так: “безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми” [41].

Бенчмаркінг вирізняється від інших інструментів тим, що має чітке розуміння того, якого вигляду має набути організація після впровадження змін. Бенчмаркінг сприяє зниженню ризику, запобіганню помилок, а також часовим і фінансовим витратам, які пов’язані з набуттям досвіду.

Основною метою бенчмаркінгу є підвищення ефективності діяльності, а в подальшій роботі прискорення процесу змін і управління ними.

На думку науковців, використання технології бенчмаркінгу впливає на підвищення ефективності управління територією, надає органам влади інформацію про відставання, визначає рівень розвитку території порівняно з тими юрисдикціями, які досягли кращих показників, сприяє швидкому впровадженню нових підходів за менших ризиків. При цьому впливає на зменшення витрат на процеси вдосконалення, оцінює успішний досвід управління іншими територіями для використання здобутих знань у діяльності органів влади. Завдяки бенчмаркінгу забезпечується конкурентоспроможність не тільки конкретної території, а й окремої галузі та економіки загалом [42].

Бенчмаркінг складається з низки логічних пошукових операцій, вибору й обґрунтування дії, їх програмування та алгоритмізації. Процес роботи бенчмаркінгу можна уявити як цілеорієнтовану, цілеспрямовану організацію діяльності, яка пояснюється специфічними відносинами власних елементів у внутрішньому середовищі й відносинами із зовнішнім середовищем.

Бенчмаркінг являє собою сукупність дій з інформацією, що супроводжується низкою її потоків, систематизується у просторовому, часовому й змістовому аспектах, а його операції належать до інформаційно-аналітичних, логічних, організаційних, структурних і управлінських [43].

Бенчмаркінг у публічній політиці визначається поетапністю способів перетворення ідеї на мету. Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним ана-

ЛОГОМ (еталоном), виявлення причин цих відмінностей та можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Існує кілька видів бенчмаркінгу:

– горизонтальний (пошук, вивчення і застосування окремих операцій та технологій для покращення результатів діяльності організації);

– вертикальний (пошук, вивчення і застосування кращих досягнень, що охоплюють повний цикл діяльності всієї установи в цілому);

– внутрішній (порівняння окремих операційних дій з подібними в самій установі й виявлення того, що необхідно вдосконалити);

– зовнішній (пошук і вивчення кращого досвіду серед інших компаній з метою визначення можливості його застосування);

– інституційний (процес удосконалення окремої організації на основі кращих зразків діяльності та досягнення ефективності інших організацій);

– корпоративний (процес удосконалення групи установ на основі партнерських відносин, обміну та поширення досвіду) [43].

Досягнення одноразових позитивних результатів не є кінцевою метою проведення бенчмаркінгу. Він дає змогу зрозуміти, як працюють провідні організації, і як досягнути ще кращих результатів, при цьому скоротити витрати, підвищити показники ефективності та результативності.

Бенчмаркінг є альтернативним методом планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Еталонами для порівняння є не тільки досягнення конкурентів, а й найкращий досвід провідних організацій інших галузей, чи встановлені стандарти, яких повинна досягнути організація.

Стандартний процес бенчмаркінгу включає кілька етапів, а саме:

- планування;
- дослідження;
- спостереження і збирання інформації;
- аналіз;
- адаптацію;
- удосконалення.

Однак слід зазначити, що Р.Кемп виділяє 10 етапів процесу бенчмаркінгу.

1. Ідентифікація предмета бенчмаркінгу.
2. Ідентифікація партнера з бенчмаркінгу.
3. Визначення методу збирання даних; збирання даних.
4. Визначення розбіжностей, важливих з погляду забезпечення конкурентоспроможності.
5. Планування майбутніх показників ефективності.
6. Повідомлення результатів.
7. Визначення функціональних цілей.
8. Розробка плану дій.
9. Утілення планів і моніторинг результатів.
10. Повторна перевірка контрольних крапок бенчмаркінгу.

Використання інноваційних інструментів дасть можливість ефективно та результативно управляти цільовими програмами та проектами. Водночас дасть змогу ефективно вирішувати поставлені завдання та розв'язувати комплексні проблеми. Система цих інструментів повинна базуватися на якісному прогнозуванні, відображати пріоритети місцевого розвитку та узгоджувати інтереси громадськості шляхом постійної комунікації.

2.3.2. Моніторинг та оцінювання державних політик

На сьогодні у світовій практиці сформувалася нова сфера прикладних наукових досліджень, яку можна назвати як наука суспільна (державна політика) (Policy science), що складається з двох частин – дослідження політики (або стратегічні дослідження), яка намагається зрозуміти й інформувати процес вироблення політики через проведення первинних досліджень конкретних проблем державної політики. Це, як правило, сфера інтересів дослідників політики, які більш політично мотивовані та прагнуть безпосередньо впливати на реальні наслідки політики через її проектування для органів влади.

На сьогодні у розвинених країнах світу (спочатку в США та Канаді, згодом – у країнах Європейського Союзу й інших країнах Центральної та Східної Європи) сформувалась відносно нова сфера професійної діяльності – аналіз та моніторинг державної політики,

яка підкріплювалася розвитком відповідних наук про державну (суспільну) політику, формуванням нормативно-правової бази, становленням системи підготовки управлінських кадрів (зокрема й вищих керівних кадрів) у провідних університетах світу.

Основа для оцінювання закладається під час стратегічного планування. Система стратегічного планування в Україні має три види документів за терміном дії: довго-, середньо- та короткострокові, які за рівнем упровадження поділяються на загальнодержавні, галузеві, регіональні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Система стратегічного планування в Україні

ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНІ	ГАЛУЗЕВІ	РЕГІОНАЛЬНІ
Довгострокові (понад 5 років)		
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія економічного та соціального розвитку • Державна стратегія регіонального розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя
Середньострокові (2–5 років)		
<ul style="list-style-type: none"> • Програма діяльності Кабінету Міністрів України • Державні цільові програми 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади 	
Короткострокові (1 рік)		
<ul style="list-style-type: none"> • Державна програма економічного і соціального розвитку • Державний бюджет • Основні засади грошово-кредитної політики • План дій Кабінету Міністрів щодо виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України • Декларація цілей та завдань бюджету на наступний бюджетний період 	<ul style="list-style-type: none"> • Програми розвитку окремих галузей економіки • Річні плани роботи центральних органів виконавчої влади 	<ul style="list-style-type: none"> • Програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста • Бюджети Автономної Республіки Крим, області, району, міста

Прогнозні та програмні документи економічного та соціального розвитку містять показники, які є орієнтиром для розроблення суб'єктами підприємницької діяльності власних прогнозів, планів, бізнес-планів та інших документів. Показники прогнозу економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період використовуються для розроблення Державної програми економічного

і соціального розвитку України та для оцінювання надходжень і формування показників Державного бюджету України.

У цілому більшість стратегічних документів мають індикатори для оцінювання результатів їх виконання. Окремі документи базуються на кінцевому оцінюванні попереднього періоду впровадження документа та аналізі існуючого стану справ. Проте програма діяльності Кабінету Міністрів України та програми розвитку окремих секторів економіки не передбачають механізму об'єктивного оцінювання. Зазвичай використовується моніторинг, звітування або політична оцінка. Система стратегічних документів є досить складною та потребує нової правової бази, яка б чітко визначила ієрархію стратегічних документів та взаємозв'язки між ними.

Попереднє оцінювання проводиться під час вироблення політики, розроблення нормативно-правових документів та оцінювання регуляторного впливу.

Політичні пропозиції розробляються до прийняття правового акта або прийняття рішення. Ідея політичної пропозиції дещо близька за духом до "зелених книг" та "білих книг" у практиці ЄС, які включають аналіз проблеми, альтернатив, ризиків, аналіз впливу, обґрунтування найкращого варіанта.

Політична пропозиція повинна містити критерії результативності (три-чотири критерії: кількість створених робочих місць, обсяги бюджетних надходжень та витрат, розмір пенсії, інші статичні індикатори), за якими можна оцінити результативність пропозиції у розв'язанні проблеми. Також пропозиція передбачає порядок моніторингу її впровадження. Політичні пропозиції досить рідко використовуються в практиці уряду. Це пояснюється домінуванням позитивістської правової школи в Україні та тим, що підготовка політичної пропозиції не є обов'язковою стадією, яка передуює розробленню правового акта.

Пояснювальна записка до проекту правового акта містить підстави, обґрунтування, аналіз проблеми, фінансові розрахунки, очікувані соціальні та економічні результати. Секретаріат Кабінету Міністрів України здійснює експертизу всіх актів, що подаються до Кабінету Міністрів України: перевіряє достатність фінансових та економічних розрахунків, оцінює ефективність обраного методу регулювання, реалістичність соціальних, економічних та інших по-

казників ефективності впровадження акта, аналізує регуляторний вплив в Експертному висновку.

Аналіз регуляторного впливу застосовується під час розробки проектів регуляторних актів. Аналіз регуляторного впливу в Україні досить схожий з тим, що проводиться в інших країнах. Він включає попереднє оцінювання на стадії розроблення регуляторних актів та кінцеве оцінювання – відстеження результативності регуляторного акта в процесі його впровадження. Під час аналізу регуляторного впливу міністерство має визначити показники результативності акта та визначити заходи, за допомогою яких буде здійснюватися відстеження результативності регуляторного акта в разі його прийняття.

Незважаючи на те, що вироблення політики та розроблення нормативно-правових актів включає попереднє оцінювання, воно часто виконується формально. Аналіз регуляторних актів проводиться в основному на належному рівні.

В Україні немає окремих структур або підрозділів, які б відповідали за оцінювання. Уряд та інші державні органи мають широкі повноваження щодо контролю та моніторингу. Уряд контролює, а Міністерство економіки здійснює моніторинг виконання Державної програми економічного та соціального розвитку, секторальних програм, державних цільових програм. Секретаріат Кабінету Міністрів також виконує функції моніторингу та контролю.

Моніторинг – це постійно діюча система спостереження за ходом розвитку об'єкта контролю (соціального явища, процесу, реалізації програми або проекту) та оперативного реагування на відхилення від заданих стандартів, норм і нормативів. Моніторинг включає: облік, збирання, аналіз та узагальнення інформації про процес реалізації державної політики, а також оцінку стану об'єкта контролю в певній сфері, галузі чи регіоні.

Суб'єкт управління державною політикою (цільовими програмами, проектами) встановлює стратегічні цілі, пріоритети, а також визначає їх кількісні показники. Саме ці показники і слугують орієнтирами для моніторингу.

Першим елементом моніторингу є інформаційна система, що дає змогу збирати і передавати необхідну інформацію. Тут основна проблема полягає в тому, щоб визначити мінімум і максимум необхідної інформації. В основу моніторингу покладена система показ-

ників (індикаторів), тобто конкретна міра вимірювання певного процесу або явища. Під час розробки показників необхідно визначити кілька критеріїв для кожного результату; ці критерії повинні враховувати інтереси різних зацікавлених сторін. При цьому необхідно постійно модернізувати систему показників на основі практичного досвіду і нових завдань. Індикатори, за якими оцінюють стан системи або процесу, повинні бути: доступними, доречними, адекватними, контрольованими, узгодженими.

Другим елементом моніторингу є аналітична система, куди надходить зібрана інформація. Тут вона узагальнюється та аналізується для того, щоб визначити, якою мірою державна структура чи організація (установа) справляється з поставленими завданнями, які існують проблеми, який прогрес у досягненні цілей. Основна робота пов'язана з порівнянням і аналізом діяльності за такими параметрами, як: стандарти виконання, час виконання, порівняння роботи відомств та їх підрозділів, порівняння витрат. Дослідження проводяться за різними напрямками, але основними є: аналіз показників моніторингу, аналіз динаміки зміни показників, типологія досліджуваних об'єктів з динаміки змін. У результаті аналізу виявляються тип і характер помилок і відхилень у роботі, визначається їх вплив на досягнення цілей державної політики або організації.

Ці узагальнені дані надходять потім в оперативну систему, яка є третьою ланкою моніторингу, де складаються звіти і розробляються рекомендації про внесення змін до мети та стратегії державної політики, зміст заходів і програм, показники (індикатори) оцінок і систему моніторингу в цілому. Рекомендації у вигляді оперативної інформації або аналітичних довідок доводяться до керівника організації чи підрозділу, що має повноваження щодо прийняття рішень у певній сфері.

Сьогодні інформаційно-аналітичній роботі в системі державного управління приділяється пріоритетна увага. Це пов'язано з тим, що сучасне зовнішнє середовище державної політики стає все більш агресивним і непередбачуваним, і тому звужується діапазон ефективності традиційних методів аналізу, прогнозу та оцінки. Рік від року зростає кількість аналітичних центрів при відповідних органах державної влади; модернізуються методи і технології аналітичної роботи. До того ж, до аналізу й оцінювання проведеної

державної політики залучаються недержавні інформаційно-аналітичні центри.

Головна мета моніторингу – підвищення ефективності управління і поліпшення діяльності шляхом виявлення відхилень, коригування програм та оперативного розв’язання проблем.

В Україні поки немає закону, який би комплексно регламентував моніторинг і оцінювання у сфері публічного управління. Так, станом на серпень 2018 р. ще не прийнятий Закон України “Про державне стратегічне планування”. Спроби прийняти такий Закон робилися двічі – у 2009 і 2011 рр. У світовій практиці моніторинг і оцінювання звичайно регулюються саме законами про стратегічне планування.

Прийнятий у 2004 р. Закон України “Про державні цільові програми” не містить згадок про моніторинг і оцінку. Стаття 13 “Контроль за виконанням державної цільової програми” визначила таке: “Контроль за виконанням державної цільової програми здійснюється з метою: забезпечення виконання заходів та завдань програми в установлені строки; досягнення передбачених цільових показників програми; забезпечення використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів за призначенням”. Таким чином, цей Закон передбачає тільки контроль за виконанням державних цільових програм, але не їх моніторинг і оцінку.

Прийнятий у 2015 р. Закон України “Про засади державної регіональної політики” запровадив поняття моніторингу і оцінки (МіО): “моніторинг та оцінка результативності реалізації державної регіональної політики – періодичне відстеження відповідних індикаторів на основі офіційних статистичних даних та інформації центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та проведення на підставі даних моніторингу оцінки результативності виконання індикаторів шляхом порівняння отриманих результатів з їх цільовими значеннями”. Таке розуміння МіО є дуже вузьким і не відповідає сучасним можливостям МіО.

Розділ V Закону “Моніторинг реалізації державної регіональної політики” визначив, що “перелік індикаторів визначається методикою проведення моніторингу реалізації державної регіональної політики, що затверджується Кабінетом Міністрів України”, а також “Порядок проведення моніторингу та оцінки результативності ре-

лізації Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів з її реалізації визначається Кабінетом Міністрів України”.

Порядок та методика проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації державної регіональної політики затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 856. Член Правління Української асоціації оцінювання (УАО) М.Савва проаналізував порядок і методику проведення моніторингу і оцінювання та зробив такі висновки.

Наявна система моніторингу і оцінювання державної регіональної політики дає можливість:

- порівняти темпи економічного розвитку областей України і міста Києва. Таке порівняння об’єктивно активізує змагання областей і Києва за покращання показників;
- визначити напрям змін економіки України в цілому.

Система моніторингу і оцінювання державної регіональної політики підготовлена достатньо компетентно. Ця система (у щорічному варіанті) є комплексною і дає змогу оцінювати всі значущі для регіону і країни зміни. Це надзвичайно важливо для системи моніторингу регіональної політики. Регіональна політика – надзвичайно широке поняття, і далеко не кожна спроба її моніторингу і оцінювання через це виявляється вдалою. Водночас ідеальні системи моніторингу і оцінювання не створюються з першої спроби, оскільки обов’язково вимагають коригування за висновками практичного використання. Діюча система може розглядатися як пілотний проект, який має бути суттєво вдосконалений за підсумками практичного застосування. Система показників МіО не є досконалою і не використовує всі можливості для адекватного оцінювання результативності державної регіональної політики.

Система МіО результативності регіональної політики в Україні здатна оцінювати створені нові матеріальні цінності. Однак ця система не здатна оцінювати нові нематеріальні цінності, наприклад, установки суспільної свідомості.

Порядком та Методикою не передбачено участь громадян та об’єднання громадян у моніторингу результативності державної регіональної політики. Порядок передбачає участь громадських об’єднань в оцінюванні результативності реалізації державної регіональної політики. У відкритому доступі відсутня інформація про

факти участі громадських об'єднань в оцінюванні Міністерством регіонального розвитку результативності реалізації державної регіональної політики.

Об'єкт регулювання не дає можливостей отримати матеріальну вигоду конкретним посадовим особам. Однак зловживання можуть статися. Така можливість визначена головним чином недостатньо чіткою і детальною регламентацією діяльності Мінрегіону щодо забезпечення участі громадськості в оцінюванні результативності реалізації державної регіональної політики.

Порядок та Методика неповною мірою відповідає прийнятим в Європейському Союзі правилам і процедурам моніторингу та оцінювання.

Існують обмеження діючої системи моніторингу та оцінювання результативності реалізації державної регіональної політики. Результати моніторингу і оцінювання регіональної політики України в нинішньому вигляді не можуть:

- представити партнерам України переконливі докази необхідності подальшої підтримки нашої країни. Так, у 2015 р. близько 22% жителів ЄС думали, що українці хочуть тільки грошей, а тому стануть тягарем для ЄС;

- дати владі України уявлення про вплив регіональної політики на соціальне самопочуття населення. Результати моніторингу не дають змоги прогнозувати соціальні наслідки державної регіональної політики;

- представляти органам влади областей і Києва повні, деталізовані та своєчасні рекомендації;

- порівняти у динаміці розвитку України і країн ЄС за важливими для ЄС показниками стратегії “Європа – 2020”;

- виявляти широке коло можливих аспектів впливу децентралізації на регіональний розвиток;

- дати підстави для аналізу конкурентоспроможності областей України і міста Києва на зовнішньому ринку (різні показники моніторингу і оцінювання регіональної політики і GCI).

Проект Закону України “Про державне стратегічне планування” був розміщений на сайті Мінекономіки 05 грудня 2017 р. для обговорення. Законопроект визначає правові та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування

розвитку країни, установлює загальний порядок розроблення, затвердження і виконання документів державного стратегічного планування, а також повноваження учасників цих процесів. Надзвичайно важливо, що законопроект містить норми щодо моніторингу і оцінювання державного стратегічного планування, зокрема визначення моніторингу і оцінки. Законопроект містить низку недоліків:

- неповне і неточне формулювання, наприклад, визначення моніторингу як моніторинг документів. Виходячи з мети законопроекту можливий та необхідний: 1) моніторинг розроблення документів; 2) моніторинг затвердження документів; 3) моніторинг виконання документів державного стратегічного планування. Усе це є моніторингом діяльності;

- відсутні норми щодо обов'язкової наявності розділу моніторингу і оцінювання в структурі документів стратегічного планування (ст. 11, 12);

- відсутні норми щодо обов'язкової участі представників громадянського суспільства (членів громадських рад при органах виконавчої влади) в процесі оцінювання.

Представники Української асоціації оцінювання на прохання Мінекономіки підготували експертний висновок щодо цього законопроекту і направили його міністрові 20 грудня 2017 р. УАО пропонує усунути названі вище недоліки: змінити визначення моніторингу; змінити визначення оцінки; зробити обов'язковим розділ, присвячений моніторингу й оцінці, для стратегічного плану центрального органу виконавчої влади; зробити обов'язковим розділ, присвячений моніторингу й оцінці, для стратегії розвитку окремої галузі (сфери)/ загальнодержавній програмі; розмежувати моніторинг і оцінку як види діяльності; залучити до оцінювання представників громадянського суспільства в особі членів громадських рад при органах виконавчої влади.

Таким чином, в Україні є законодавча база і методика тільки для моніторингу й оцінювання державної регіональної політики. Діючі нормативні документи у сфері МіО державної регіональної політики недосконалі та не дають змоги вирішувати всі актуальні завдання оцінювання реформ. Водночас моніторинг і оцінка виконання державних програм в Україні стають усе більш важливими. Формальна непублічна оцінка виконання державних програм руй-

нує довіру до діяльності влади як з боку громадянського суспільства України, так і з боку зарубіжних партнерів.

Найближчим часом необхідно створювати в Україні законодавчу базу для моніторингу й оцінювання діяльності органів державної влади, наприклад, у Законі “Про державне стратегічне планування”.

Беручи до уваги недоліки системи оцінювання в Україні, пропонується:

- прийняти новий закон про державне прогнозування та стратегічне планування, що включатиме: цілісну систему державного прогнозування та стратегічного планування розвитку України, тісніший зв’язок бюджетного процесу і планування, механізм оцінювання всіх документів стратегічного планування;
- скласти методичні рекомендації для розроблення показників та оцінювання всіх видів документів стратегічного планування;
- виробити правову, інституційну та методологічну базу для кінцевого щорічного оцінювання програми діяльності уряду та після завершення повноважень попереднього уряду, оцінювання впливу в певних галузях економіки та сферах, у яких ведуться переговори щодо зони вільної торгівлі (ЗВТ) з ЄС, галузях, що потребують реформ; розробити електронні інструменти моніторингу та оцінювання політики та програм;
- більш гнучко використовувати різні моделі досконалості та системи управління якістю, беручи до уваги потреби та завдання державних інституцій;
- посилити інституційну спроможність з оцінювання на центральному рівні та рівні міністерств, визначити повноваження органів;
- розробити методологію, правову та інституційну базу, електронні інструменти для проведення моніторингу та оцінювання Порядку денного асоціації Україна-ЄС та майбутньої Угоди про асоціацію;
- підготувати міжнародні проекти щодо обміну досвідом та успішною практикою з розвитку правової бази, інституційного механізму оцінювання державної політики та діяльності державних інституцій.

2.3.3. Інноваційні інструменти розробки та реалізації стратегії електронного урядування в Україні

Ураховуючи те, що в концепції електронного урядування держава перетворюється на постачальника державних послуг громадянам та бізнесовим структурам і має всі ознаки приватної корпорації, яка обслуговує своїх акціонерів і клієнтів (громадян та бізнесових структур), то під час розробки та впровадження технологій електронного урядування необхідно використовувати потужний інструментарій управління бізнес-структурою. Найбільш актуальними в цьому плані є питання застосування/приспосовування до системи державного управління таких методик та концепцій, як стратегічний менеджмент, реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering), менеджмент якості (Total Quality Management), бенчмаркінг (Benchmarking), аутсорсінг (Outsourcing), даунсайзінг (Downsizing), менеджмент відношень з клієнтом (Customer Relationship Management), планування корпоративних ресурсів (Enterprise Resource Planning), управління через неформальне спілкування (Management By Walking About), розподілення функції якості (Quality Function Deployment) та інші [44].

Інтегрована методологія теоретичної розробки і практичної реалізації стратегій та цілей створення і функціонування бізнесових структур, побудована на основі методів стратегічного менеджменту, реінжинірингу, даунсайзінгу, бенчмаркінгу, контролінгу, менеджменту якості, є потужним засобом для проектування стратегій і концепцій упровадження інновацій державного управління, забезпечення їх практичної реалізації із суттєвими соціальними та економічними ефектами, що, у свою чергу, значно підвищує ефективність та дієздатність системи державного управління. Особливо актуальною ця методологія є для структурно-функціонального реформування владних структур в епоху розвитку інформаційного суспільства.

Існує широкий спектр бізнес-інструментарію для розробки і практичної реалізації стратегій, цілей функціонування бізнесових організацій, їх управлінське та ресурсне забезпечення. У сучасних наукових розробках і дослідженнях щодо державного управління науковці все більше звертаються до методів стратегічного менеджменту, управління за результатами, менеджменту якості, бізнес-ре-

інжинірингу, бенчмаркінгу під час формування цілей та завдань державної політики, удосконалення механізмів державного регулювання соціально-економічних процесів у державі, обґрунтування необхідності та забезпечення проведення політико-адміністративних реформ тощо. Але всі зазначені методи менеджменту бізнес-структурами використовувалися авторами наукових публікацій кожен окремо (див., наприклад, роботи [50–53, 61–64]) і не розглядалися щодо процесів упровадження електронного урядування в систему державного управління.

На сучасному етапі розвитку суспільства найбільш актуальним напрямом адміністративних реформ є концепція “врядування” (“governance”), що об’єднує механізми, процеси та інститути, за посередництвом яких громадяни висловлюють свої інтереси, реалізують конституційні права, виконують свої обов’язки. Державне управління стає менш жорстким, деталізованим та регламентованим, воно базується скоріше на горизонтальних, чим на вертикальних зв’язках між державними органами, громадянським суспільством, громадянами та бізнес-структурами [45]. Під врядуванням також можна розуміти координацію і використання різних форм формальної і неформальної взаємодії та інституційних перетворень у виробленні державної політики, стратегії розвитку держави і розвитку процесів, які покращують сервісні функції держави, з метою реалізації потреб колективного інтересу сторін, що взаємодіють з державою [46]. Процеси наскрізної інформатизації системи державного управління та суспільства спонукають до реалізації концепції “електронного урядування” (“e-governance”). Електронне урядування – це спосіб організації виконавчої влади і місцевого самоврядування, за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує функціонування певних служб у режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадянина з офіційними установами. Електронне урядування передбачає здійснення державного керування, яке базується на можливостях інформаційно-телекомунікаційних технологій й цінностях відкритого громадського суспільства. Характеризується спрямованістю на потреби громадян, економічною ефективністю, відкритістю для суспільного контролю й ініціатив [47]. У процесі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у

систему державного управління прискорюється процес прийняття рішень та їх утілення, вивільняється частина робочого часу; з'являється механізм ефективного консультування громадськості щодо проведення державної політики, окреслюються нові канали надання громадянам інформації та послуг; цей процес виявляється у зміні підходів до механізмів управління, його переорієнтації та поступовій трансформації базових принципів з акцентом на забезпечення широкої участі громадян в обговоренні та прийнятті державних рішень [48].

Таким чином, центром концепції електронного урядування є не тільки відкритість уряду та надання онлайн-ових державних послуг, а й такі концепти електронної демократії, як участь, координація, співробітництво, що розширюють форми та сфери впливу громадян на процеси прийняття і впровадження політичних та державно-управлінських рішень.

Процес розбудови електронного урядування в Україні потребує наукових інноваційних підходів для розроблення концептуальних положень створення, запровадження і подальшої модернізації нормативно-правової, політичної, суспільної, технологічної, організаційно-економічної бази; побудови теоретичних моделей і програмних механізмів функціонування системи електронного урядування з урахуванням міжнародного досвіду, а також прогнозування результатів і наслідків у процесі її впровадження та експлуатації [49].

Сьогодні перед науковцями постає проблема ефективної імплантації електронного урядування в систему державного управління на основі прийомів, методів та концепцій менеджменту бізнесових структур. У зв'язку з цим нагальною потребою є адаптування та інтеграція бізнес-інструментарію до завдань державного управління, зокрема щодо створення відповідної потребам інформаційного суспільства нової моделі державного управління. Розглянемо методи стратегічного менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, контролінгу, менеджменту якості, бенчмаркінгу, даунсайзингу, управління за результатами та можливість їх застосування для розробки стратегій і концепцій електронного урядування, організації дієвого механізму їх практичної реалізації.

Якщо розглядати реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого покращення в ключових для сучасного біз-

несу показниках результативності: витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність, то це означає більш ефективне використання наявних матеріальних ресурсів, можливість упровадження найсучасніших засобів виробництва та наближення бізнес-структури до кінцевого споживача. Усе це стає можливим під час переходу від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів. Трансформація самих одиниць веде до зміни способу їх упорядкування. Здійснюється перехід від ієрархізованої бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережевих та інших структур, у яких закладені інші принципи узгодження і зв'язування частин у ціле. При цьому реінжиніринг може стосуватися як всієї організації, так і окремих її підрозділів. Вигоди, які організація може отримати від проведення реінжинірингу, полягають у вдосконаленні системи управління; підвищенні економічної ефективності; зростанні соціальної значущості підприємства; запровадження автоматизованої системи управління підприємством [54; 55]. Бізнес-реінжиніринг є сучасною технологією формального, точного, повного та всебічного опису діяльності бізнес-структури через побудову інформаційної моделі взаємодії організації із зовнішнім середовищем, яку можна схематично представити у вигляді ланцюга: "МІСІЯ → ЦІЛІ → СТРАТЕГІЇ → КОМПОНЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ + КОМПОНЕНТИ ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ ТА ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ + РЕСУРСИ + ПРОДУКТИ ВИРОБНИЦТВА".

До складу загальної інформаційної моделі входять:

- модель метапокладання (обґрунтовується доцільність створення організації, види її діяльності, напрями забезпечення конкурентоспроможності, проектуються цілі та стратегії функціонування організації);
- організаційно-функціональна модель (посадові інструкції + схема взаємодії штатних одиниць + схема відповідальності);
- функціонально-технологічна модель (схема забезпечення виробництва кінцевого продукту);
- процесно-рольова модель;
- кількісна модель (ресурсне забезпечення виробництва);
- модель структури даних (формати опису регламентів та об'єктів зовнішнього середовища).

Зазначена сукупність моделей і є бізнес-моделлю функціонування організації, забезпечує точність, прозорість та повноту опису бізнесу. На її основі формуються всі адміністративні регламенти та процедури.

Під час розгляду практичних завдань і напрямів державної політики щодо запровадження електронного урядування в систему державного управління визначальними є розробка і прийняття загальнодержавної Концепції та Стратегії розвитку електронного урядування в Україні, у яких чітко був би прописаний логічний ланцюг: (ЦІЛІ + ІНТЕРЕСИ) → (ЗАВДАННЯ + МОДЕЛІ + ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ) → (ФУНКЦІЇ + СТРУКТУРА + АДМІНІСТРАТИВНІ ПРОЦЕСИ) → (РЕСУРСИ + ЗНАННЯ + ІНФОРМАЦІЯ) → РЕЗУЛЬТАТИ → (КОРОТКОТЕРМІНОВІ НАСЛІДКИ/ЕФЕКТИ + ДОВГОТЕРМІНОВІ НАСЛІДКИ/ЕФЕКТИ).

У процесі визначення та обґрунтування цілей запровадження електронного урядування в Україні необхідно використовувати інструментарій стратегічного менеджменту, а саме стратегічне планування та стратегічне прогнозування. Планування залежить від об'єктивності й глибини аналізу зовнішнього середовища (суспільства), функціональної та організаційної структури органів державної влади та місцевого самоврядування [50].

Ефективність стратегічного планування полягає в його здатності визначити ключові проблеми, які постають перед усією сукупністю органів державної влади та місцевого самоврядування, що дає змогу адекватно реагувати на них через оптимальне розміщення елементів управління для досягнення поставленого результату.

Процес стратегічного планування передбачає наявність таких складових, як:

- місія (головна мета);
- цілі організації;
- оцінка та аналіз зовнішнього середовища;
- дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін організації;
- визначення стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка стратегічного плану.

Стратегію можна визначити як детальний, перспективний та всеохоплюючий план, що розробляється з метою реалізації місії організації та цілей, що її конкретизують. Стратегія розробляється і формулюється вищим керівництвом організації, роль якого не обмежується лише ініціюванням такого процесу, а й полягає в забезпеченні реалізації плану із залученням усіх ланок управління та оцінці результатів стратегічного планування [50].

Швидкоплинність соціально-політичних та економічних умов, у яких здійснюється управління, вимагає відповідного коригування/модифікації та адаптації розроблених планів до нової управлінської ситуації.

Повертаючись до електронного урядування, слід зазначити, що його впровадження забезпечить реалізацію таких цілей, як: створення оптимально збалансованої та процесно орієнтованої структурно-функціональної системи органів державної влади; надання комплексних та персоналізованих електронних державних послуг фізичним та юридичним особам; відновлення довіри суспільства до владних структур; реалізація електронної демократії. Важливою складовою для процесу стратегічного планування є інформаційне забезпечення, напрямками вдосконалення якого є:

- розробка уніфікованої та стандартизованої технології збору, документування, обробки та перетворення в електронну форму, введення, комп'ютерної обробки за заданими правилами і алгоритмами, пошуку і видачі за запитом інформації в рамках урядової системи з використанням новітніх комп'ютерних інформаційних технологій і геоінформаційних систем;
- забезпечення сумісності взаємодії та інтеграції створення, поповнення, збереження і використання державних інформаційних ресурсів незалежно від їх відомчої належності, форми власності на базі сучасних інформаційних технологій, міжнародних стандартів, уніфікованих систем класифікації і кодування інформації;
- забезпечення комплексного захисту інформаційних ресурсів із використанням ефективних засобів і методів захисту інформації від несанкціонованого доступу, зумисного і випадкового

пошкодження та викривлення, підробки, блокування, з організацією відповідних рівнів доступу для різних категорій користувачів.

Прогнозування є базовим елементом перспективного планування, у процесі якого на основі оцінювання майбутнього стану зовнішнього середовища визначаються найбільш доцільні форми та методи управління для реалізації поставлених і скоригованих цілей функціонування організації. Стратегічне прогнозування базується на принципах прозорості цілей, реалістичності виконання планів, відображення змін у зовнішньому середовищі та майбутнього втручання заінтересованих груп, залучення керівництва організації. Стратегічне прогнозування має три принципові форми: проектування (екстраполяція поточних і історичних тенденцій на майбутнє); завбачення (теоретичні закони, припущення, аналогії); припущення (експертна думка щодо майбутнього стану організації) [51].

Підготовка прогнозу створює основу для розробки програми державної політики щодо розбудови електронного урядування в Україні. Цей процес передбачає:

- формування цільової функції, за посередництвом механізму прийняття державно-управлінських та державно-політичних рішень визначається черговість цілей та їх бажані величини;
- формування пакета варіантів державної політики для оперативного та ефективного впровадження електронного урядування;
- оцінювання ресурсного забезпечення всіх проектів;
- формулювання критерію для оптимізації вибору одного з варіантів програми.

Інструментарій даунсайзингу передбачає комплекс заходів, пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, структурної реорганізації, зміни ключових цілей та виробничих процесів [56]. Даунсайзинг містить стратегію звільнення, стратегію зміни організаційної структури (зменшення управлінських рівнів та бізнес-процесів), комплексну стратегію системних змін логістики, маркетингу, відношень

з стейкхолдерами (працівники, контрагенти, споживачі). Ці стратегії можуть реалізовуватися одночасно або послідовно. Стратегія звільнень може проводитися шляхом скорочення вакантних посад, сприяння в працевлаштуванні звільнених співробітників, програми компенсування морального та матеріального збитків. Стратегія зміни організаційної структури може включати ліквідацію або реорганізацію підрозділів і філіалів, управлінського рівня, бізнес-процесу або посадової одиниці. Зрозуміло, що інструментарій реінжинірингу та даунсайзингу є ефективними для реорганізації всієї системи державного управління на основі процесно орієнтованого підходу та впровадження технологій електронного врядування.

Ще одним важливим завданням на етапі розбудови електронного урядування є визначення дієвого механізму формування ідеології державного управління, яка відображає потреби, інтереси, цілі та волю всього громадянського суспільства, усіх своїх громадян. Ідеологія державного управління менш за все втілюється в програмах чи концепціях, вона міститься в реальних процесах управління та їх об'єктивних результатах. Саме дійсність соціально-економічного та духовного стану країни є свідченням реальної ідеології державного управління [57].

Наступним корисним бізнес-інструментом для державного управління є бенчмаркінг, який передбачає постійний процес вивчення та оцінювання досвіду інших організацій, аналіз конкретних прийомів, запозичення найкращих практик після визначення слабких та сильних сторін своєї організації (SWOT-аналіз) [52; 58; 59]. У рамках процесно орієнтованого підходу бенчмаркінг передбачає постійне вимірювання та порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом, дає змогу виявити можливості самовдосконалення, об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність цього процесу для забезпечення конкурентоспроможності організації/бізнес-структури.

Основними послідовними етапами бенчмаркінгу є:

- вибір продукту, послуги або процесу для порівняння;
- визначення критеріїв оцінювання;
- вибір організацій для порівняння;
- збирання інформації;
- аналіз показників і визначення можливостей впровадження

отриманих даних;

– адаптація і застосування найкращих практичних розробок, постановка завдань перед організацією, реалізація запозиченого досвіду.

Залежно від того, з “чим” і “що” порівнювати існують такі види бенчмаркінгу: внутрішній бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг, функціональний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг, бенчмаркінг показників, бенчмаркінг процесів та стратегічний бенчмаркінг [59].

Найбільш поширеною моделлю бенчмаркінгу є “колесо бенчмаркінгу”, елементами якої є: планування (визначення критичних факторів успіху; вибір виду бенчмаркінгу; розробка показників та документування процесу); пошук (вибір партнерів-організацій); спостереження (розуміння і документування процесу партнера-організації за показниками та практичними результатами); аналіз (ідентифікація розбіжностей в показниках, пошук причин цих розбіжностей); адаптація (вибір найкращої практики процесу, її пристосування до діяльності своєї організації, упровадження змін).

Під час розробки загальнодержавної стратегії розбудови електронного урядування корисними є технології функціонального та загального бенчмаркінгу, бенчмаркінгу показників, бенчмаркінгу процесів і стратегічного бенчмаркінгу, які базуються на порівняльному аналізі ефективності запровадження/функціонування електронного урядування як інновації державного управління в Україні та в інших державах.

Критичними факторами успіху країн-лідерів у сфері електронного урядування є:

– раціональне поєднання задуму та способів реалізації (завчасна розробка концепції розвитку та створення ефективних адміністративних механізмів її реалізації, акцентування діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на потреби громадян та бізнесових структур, запровадження жорсткої системи контролю і звітності за надання/ненадання державних послуг);

– розробка та забезпечення чітких цілей з урахуванням інтересів громадян і суспільства в цілому;

– орієнтація на інтереси та потреби споживачів державних послуг;

– використання інструментарію менеджменту взаємовідносин із громадянами;

– поєднання кількості та комплексності державних послуг; використання порталів як основної інформаційно-технологічної платформи партнерської взаємодії держави з громадянами і бізнесовими структурами та надання послуг.

Фундаментальна стратегія країн-лідерів у галузі електронного урядування полягає у такому: розробка масштабного стратегічного підходу; обережні перші кроки і невеликі, але відчутні результати; перехід до прискореного розвитку; відсутність повної руйнації традиційної системи державного управління.

Для оцінювання практичних результатів упровадження електронного урядування необхідно створити систему універсальних кількісних і якісних показників, які б дали змогу реалізувати модель “колесо бенчмаркінгу”, урахувати реакцію владних структур, державних службовців, бізнесу, суспільства, громадськості на процеси і результативність проектів електронного урядування. Цінністю інструментарію бенчмаркінгу є можливість розробки і впровадження вітчизняної моделі електронного урядування в Україні на основі дослідження найкращого зарубіжного досвіду, аналізу досягнень і невдач, з урахуванням вітчизняних історичних, національних, культурних, світоглядних, економічних, географічних, моральних та правових детермінант держави, життєдіяльності суспільства і окремої особистості.

Для успішної реалізації стратегії електронного урядування може бути використаний контролінг, інструменти якого забезпечують координацію управлінської діяльності щодо досягнення поставлених цілей, інформаційну та консультативну підтримку прийняття управлінських рішень, упровадження комплексної управлінської інформаційної системи. Стратегічний контролінг реалізує перевірку обґрунтованості та реальності виконання поставлених цілей [60]. Елементами перевірки є повнота, взаємоув'язка та відсутність/наявність внутрішніх суперечностей. За її результатами створюється система поетапного контролю виконання поставлених цілей або розробляються альтернативні стратегії, передбачає систему управління досягнення/реалізації цілей.

Застосування до системи державного управління принципів менеджменту якості дає змогу розглянути державу як бізнес-організацію, що виробляє такий продукт, як публічні державні послуги, представити її функціонування як послідовність процесів та про-

аналізувати ці процеси з точки зору досягнення кінцевого результату – якості, прозорості та оперативності надання державних послуг громадянам та бізнес-структурам. Такий аналіз дає можливість перетворення адміністративних процесів у напрямі забезпечення найкращої якості кінцевого продукту (послуги). Для оцінювання якості наданих державних послуг найкраще використовувати методику бенчмаркінгу результативності, що дає змогу мінімізувати витрати під час циклічного використання, структуровано та стандартно підходити до аналізу різних видів діяльності органів державної влади, залучати громадян та їх організації до аналізу, формалізувати якість наданих державою послуг у вигляді прозорої та зрозумілої системи показників результативності.

Результативне впровадження електронного урядування може забезпечити розробка та побудова багаторівневої моделі зрілості, яка показує наскільки є детермінованою діяльність органів державної влади, наскільки ця діяльність є керованою, підконтрольною, ефективною на певному етапі розвитку як суспільства, так і держави, та які нові принципи управління потрібні для її покращення [65]. Використання оцінки зрілості передбачає розробку системи механізмів і методів щодо формування та забезпечення потенціалу якнайкращого врядування для задоволення потреб кожного окремого громадянина та громадянського суспільства в цілому.

Наступними нагальними завданнями є вироблення дієвих механізмів оцінювання концепцій і стратегій держави щодо розбудови електронного урядування в Україні. Для реалізації таких механізмів насамперед необхідно:

- створити систему показників та індикаторів для аналізу політики у сфері електронного урядування;
- розробити кількісну та якісну шкалу для оцінювання позитивних, негативних, відсутніх результатів під час упровадження окремих положень прийнятих концепцій і стратегій;
- розробити методику супроводжуючого оцінювання з наявністю зворотного зв'язку для аналітичного супроводу поступової (поетапної) реалізації державної політики і можливості її коригування в процесі реалізації;
- розробити методику оцінювання реалізованої концепції та стратегії у сфері електронного урядування, до складу якої мають

бути внесеними показники та індикатори для вимірювання успішності політичної програми, а також аналіз отриманих/неотриманих, запланованих/незапланованих соціальних, економічних і політичних ефектів.

Також слід згадати про необхідність проведення державного та громадського аудиту ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування в процесі реалізації прийнятих стратегій і концепцій щодо електронного урядування. Предметом аудиту можуть виступати: програми діяльності кожного органу державної влади та місцевого самоврядування в рамках виконання завдань і реалізації цілей, зазначених у державних концепціях і стратегіях; ступінь відповідності напрямів, змісту, результатів діяльності органів влади та посадових осіб тим параметрам, які відображені в прийнятих концепціях і стратегіях; ступінь прозорості й законності рішень і дій органів влади та посадових осіб; зміст управлінських актів, рішень з погляду реалізації запитів і послуг суспільству, ступінь реалізації принципів електронної демократії.

Становлення та розбудова електронного урядування є досить складним процесом і потребує розв'язання низки проблем нормативно-правового, організаційно-технологічного, соціально-психологічного характеру. Необхідною його умовою є високопрофесійні кадри з інформаційно-технологічною компетенцією, із знанням принципів, закономірностей розвитку та становлення інформаційного суспільства, усвідомленням необхідності забезпечення функціонування електронного урядування як механізму та форми державного управління в інформаційну еру, своєї особистої місії в цих процесах. Тому є актуальною розробка системи оцінювання результативності та ефективності діяльності державних службовців у виробленні та реалізації державно-управлінських рішень. Така система повинна базуватися на чітко визначених завданнях, функціях та відповідальності за їх невиконання щодо кожної посади державного службовця в органах державної влади. Зрозуміло, що на ефективність діяльності або здатність державного службовця найкращим чином забезпечити реалізацію функцій держави позитивно впливає кадрова стабільність державної служби з механізмами прозорого та мотивованого кадрового відбору, кар'єрного зростання, усунення корупційних дій, регулювання конфлікту інтересів, стимулювання.

96. Сутність державної політики та державних цільових програм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/2566/>.
97. Палій Г. О. Щодо необхідності формування ціннісного консенсусу в Україні / Г. О. Палій // Стратег. пріоритети. – 2012. – № 4 (25). – С. 15–17.
98. Спиноза Б. Политический трактат / Б. Спиноза // Собр. соч. : в 2 т. – М. : Наука, 1989. – Т. 2. – С. 86.

До розділу 2

1. Wright Q. Problems of Stability and Progress in International Relations. – Los Angeles, 1959.
2. Lerche Ch., Said A. Politics Concepts of International in Global Perspective. – USA, 1979.
3. Morgenthau H. Politics in the Twenties Century. – Chicago, 1962. – Vol.1.
4. Про національну безпеку України [Електронний ресурс] : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/2469-19.
5. Малинина О. Конструирование идентичности: возможности и ограничения / О. Малинина // Pro et Contra. – 2007. – № 3.
6. Шергін С. Політологія міжнародних відносин : навч. посіб. / С. Шергін. – Київ : Дипломат. акад. України при МЗС України, 2013.
7. Мадіссон В. В. Сучасна українська геополітика : навч. посіб. / В. В. Мадіссон, В. А. Шахов. – Київ : Либідь, 2003.
8. Аналіз політики: можливості впровадження в Україні / уклад. Т. Діхтяр. – Київ : МЦПД, 2001. – 64 с.
9. Глосарій термінів політики, що базується на доказах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eu-ua.org/sites/default/files/inline/files/glossary_ebppm.pdf.

10. Розроблення публічної політики : практ. посіб. / уклад. А. О. Чемерис. – Київ : ТОВ “Софія”, 2011. – 128 с.
11. Масовий спорт [Електронний ресурс] // Сайт М-ва молоді та спорту. – Режим доступу: dsmsu.gov.ua/index/ua.
12. Проект Концепції реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf.
13. Про утворення Національного антидопінгового центру [Електронний ресурс] : Постанова Каб. Міністрів України від 25 лип. 2002 р. № 1063 (Дата оновлення 07.06.2018). – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1063-2002-%D0%BF>.
14. Про антидопінговий контроль у спорті [Електронний ресурс] : Закон України від 07 лют. 2017 р. (Дата оновлення 07.02.2017). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1835-19>.
15. Суханова Н. В. Перспективні напрямки розвитку державної політики у сфері фізичної культури і спорту України / Н. В. Суханова // Актуал. проблеми держ. упр. – 2013. – № 1(43). – С. 437–443.
16. Про недопущення закриття та перепрофілювання закладів фізичної культури і спорту, баз олімпійської та параолімпійської підготовки, фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд, лікувально-фізкультурних закладів [Електронний ресурс] : Постанова Верхов. Ради України від 03 серп. 2006 р. (Дата оновлення 03.08.2006). – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/66-16>.
17. Про основи національної безпеки України [Електронний ресурс] : Закон України від 19 черв. 2003 р. (Дата оновлення 16.07.2015). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.
18. Про фізичну культуру і спорт [Електронний ресурс] : Закон України від 24 груд. 1993 р. № 3809-ХІІ (Дата оновлення 25.05.2017). – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
19. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] : Постанова Верхов. Ради України від 14 квіт.

- 2016 р. (Дата оновлення 14.04.2016). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1099-19>.
20. Про Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс] : Закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII (Дата оновлення 21.02.2017). – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.
21. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року [Електронний ресурс] : Постанова Каб. Міністрів України від 01 берез. 2017 р. № 115 (Дата оновлення 01.03.2017). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-п>.
22. Інформація щодо спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту зі статусом національної спортивної федерації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dsmsu.gov.ua/media/2014/12/31/1/per_feder.pdf.
23. Інформація щодо спортивних федерацій з олімпійських видів спорту зі статусом національної спортивної федерації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dsmsu.gov.ua/media/2015/11/25/5/stat_nac_ol.pdf.
24. Результати діяльності громадських організацій у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/express/expres_u.html.
25. Ставлення до спорту та Національного олімпійського комітету. Результати опитування молоді (травень–липень 2017 року). GFK, Національний олімпійський комітет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://file.sampo.ru/nzz8zv/>.
26. Філософія політики : хрестоматія : у 4 т. / авт. і кер. проекту А. В. Толстоухов. – Київ : Знання України, 2003. – Т. 3. – 407 с.
27. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ : Ірпінь ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.
28. Фонд Рокфеллера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.

29. Кармазіна М. “Інститут” та “інституція”. Проблема розрізнення понять / М. Кармазіна, О. Шурбована // Політ. менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 10–19.
30. Эшби У. Введение в кибернетику / У. Эшби. – М. : Изд-во иностран. лит., 1959. – 429 с.
31. Horton S. Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme / Sylvia Horton, Annie Hondeghem, David Farnham. – Washington : IOS Press, Inc., 2002. – 189 p.
32. Білорус О. Г. Глобальна перспектива і сталий розвиток (Системні маркетингові дослідження) : монографія / О. Г. Білорус, Ю. М. Мацейко. – Київ : МАУП, 2005. – 492 с.
33. Малюта А. Н. Гиперкомплексные динамические системы / А. Н. Малюта. – Львов : Выща шк., 1989. – 120 с.
34. Гонюкова Л. Політичні партії як інститут державної політики та управління: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Л. Гонюкова. – Київ : НАДУ, 2009. – 392 с.
35. Малюта А. Н. Инвариантное моделирование / А. Н. Малюта. – Чернигов : Северная звезда, 1999. – 120 с.
36. Клуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Клуб>.
37. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / за заг. ред. М. І. Молдованова. – Київ : Техніка, 1993. – 856 с.
38. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу: [http:// zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10).
39. Методика проведення гендерного аналізу та інтегрування гендерної складової в регіональні політики/програми Дніпропетровської обласної державної адміністрації. – Київ : К.І.С., 2013. – 22 с.
40. Карбовська Н. Інструменти інтегрування концепції соціально-гендерної рівності в роботу органів місцевої влади / Н. Карбовська, Т. Литвинова, Л. Магдюк. – Київ : УЖФ, 2010. – 119 с.

41. Лащенко О. Бенчмаркінг як елемент системи муніципального маркетингу / Оксана Лащенко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 3 (29). – С. 272–278.
42. Пахомова Т. Бенчмаркінг як інструмент управління якістю в системі державного управління / Тетяна Пахомова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 358–363.
43. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
44. Клименко І. В. Використання інструментів менеджменту бізнес-структур для розробки і реалізації стратегії електронного врядування в Україні / І. В. Клименко // Економіка та держава. – 2009. – № 7. – С. 92–96.
45. Сморгунов Л. В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к понятию “governance” [Электронный ресурс] / Л. В. Сморгунов // Полит. исследования (Полис). – 2003. – № 4. – Режим доступа: <http://www.politstudies.ru/arch/2003/4/5.htm>.
46. Antiroikko A-V. Introduction to democratic E-governance // E-transformation in Governance: new directions in government and politics.-Idea Group Publishing. – 2004. – P. 22–51.
47. Колодюк А. Застосування новітніх технологій в муніципальному управлінні [Електронний ресурс] / А. Колодюк // Електронне урядування міста. – Режим доступу: www.municipal.gov.ua/data/loads/kolodyuk_2007.doc.
48. Клименко І. В. Технології електронного врядування / І. В. Клименко, К. О. Линьов. – Київ : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. – 192 с. – (Серія “Бібліотека молодого державного службовця”).
49. Клименко И. В. Проблемы внедрения информационной системы “электронное правительство” в государственное управление /

- И. В. Клименко, Г. С. Литвинов // Зб. наук. пр. УАДУ : Сучасні проблеми державного управління. – Київ, 2003. – Вип. 1. – С. 98–105.
50. Малиновський В. Стратегічне планування в державному управлінні / В. Малиновський // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 43–50.
51. Ребкало В. Стратегічне прогнозування як інструментарій державної політики / В. Ребкало, В. Тертичка // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 3. – С. 216–224.
52. Елисеенко В. Ф. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти / В. Ф. Елисеенко, К. И. Головщинский // Вопр. гос. и муницип. упр. – 2008. – № 2. – С. 118–130.
53. Добролюбова Е. И. Внедрение принципов управления по результатам в Российской Федерации: промежуточные итоги и направления развития / Е. И. Добролюбова // Вопр. гос. и муницип. упр. – 2008. – № 3. – С. 133–134.
54. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Изд-во “Манн, Иванов и Фербер”, 2006. – 287 с.
55. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. под. ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
56. Левкин Н. В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании [Электронный ресурс] / Н. В. Левкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2006/4/4164.html>.
57. Атаманчук Г. Методологічні проблеми сучасного державного управління / Г. Атаманчук // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 9–12.
58. Голубева Т. Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 60–62.

59. Данилов И. П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентноспособности [Электронный ресурс] / И. П. Данилов, С. Ю. Михайлова, Т. В. Данилова. – Режим доступа: http://www.benchmarkingclub.ru/d_m_d_benchmarking.html.
60. Ананькина Е. Л. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. Л. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
61. Павроз А. В. Электронное правительство и менеджмент качества / А. В. Павроз // Материалы XI Всероссийской объединенной конференции “Интернет и современное общество” (IMS-2008). – СПб., 2008. – С. 171–173.
62. Применение бизнес-инжиниринга к задачам государственного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso-9001.ru/index.php3?mode=&id=306>.
63. Токовенко В. Реформування процесів політичного керівництва та державного управління у контексті парадигми реінжинірингу / В. Токовенко // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 3. – С. 269–276.
64. Маршаков В. Оценивание политик и измерение результативности: мировой опыт и российские перспективы оценивания эффективности государственного управления [Электронный ресурс] / В. Маршаков. – Режим доступа: http://www.politanaliz.ru/articles_505.html.
65. Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учб. літ., 2016. – 176 с.
66. Валевський О. Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства : монографія / О. Л. Валевський. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 315 с.
67. Оцінювання державних політики та програм : посіб. для виклад. з осв.-проф. підгот. магістрів держ. упр. / Т. Англерида, А. Андерсен, І. Артим та ін. – Київ : Всеуито, 2003. – 151 с.

68. Клименко І. В. Системна криза та електронне врядування / І. В. Клименко // Держава та регіони. – 2011. – № 4. – С. 36–40.
69. Султанов Ш. Этюды системного кризиса / Ш. Султанов // Завтра. – 2006. – № 30.
70. Будагьянец Н. А. Основополагающие принципы ситуационного управления [Электронный ресурс] / Н. А. Будагьянец ; Элитариум: Центр дистанционного образования. – 2010. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/09/17/principy_situacionnogo_upravlenija.html.
71. Бакин В. Ситуационные центры в системе управления органов власти [Электронный ресурс] / Владимир Бакин // Connect! Мир Связи. – 2011. – № 8. – Режим доступа: <http://www.ситцентр.рф/pressa/bakin.pdf>.
72. Клименко І. Віртуальні ситуативні центри в системі підвищення кваліфікації державних службовців / І. Клименко, А. Журавльов // Публ. упр.: теорія і практика. – 2014. – № 3 (19). – С. 39–43.
73. Клименко І. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного управління / І. В. Клименко // Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / за заг. ред. д. держ. упр. проф. Н. В. Грицяк. – Київ : К.І.С., 2015. – С. 71–98.
74. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовт. 2013 р. № 1277. – Режим доступу: [/www.kmu.gov.ua/](http://www.kmu.gov.ua/).
75. Концептуальні підходи до вдосконалення системи забезпечення енергетичної безпеки України [Електронний ресурс] : аналіз наукових розробок з питань енергетичної безпеки України / Нац. ін-т стратег. дослідж. – Режим доступу: www.niss.gov.ua/public/File/2011_table/1219_dop.pdf.
76. Бараннік В. О. Енергоефективність регіонів України: проблеми оцінки та наявний стан [Електронний ресурс] : аналіт. зап. / В. О. Бараннік ; Регіон. філіал у м. Дніпро ; Ін-т стратег. дослідж., серпень 2017. – Режим доступу: www.niss.gov.ua/articles/2691/.

77. Мазур І. М. Енергоефективність національної економіки як основа енергетичної безпеки [Електронний ресурс] / І. М. Мазур // Прометей. – 2014. – № 3. – С. 20–26. – Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi.../cgiirbis_64/.
78. Мельниченко О. А. Теоретичні основи державного регулювання параметрів енергетичної безпеки / О. А. Мельниченко // Теорія і практика держ. упр. – 2017. – № 2 (57). – С. 1–7.
79. Суходоля О. М. Стратегічне управління в енергетичній сфері: проблеми та пріоритети вдосконалення / О. М. Суходоля // Стратег. пріоритети. – 2015. – № 1. – С. 104–112.
80. Суходоля О. М. Методичні засади прийняття управлінських рішень у сфері енергоефективності / О. М. Суходоля // Наук. вісн. Акад. муніцип. упр. : зб. наук. пр. – Київ : АМУ, 2010. – Вип. 3. – С. 17–24. – (Серія “Управління”).
81. Халатов А. А. Енергетична безпека України: чи є запас міцності? / А. А. Халатов // Вісн. НАН України. – 2017. – № 9. – С. 23–32.
82. Сухоруков А. І. Щодо методології комплексного оцінювання складників економічної безпеки держави / А. І. Сухоруков, Ю. М. Харазішвілі // Стратег. пріоритети. – 2013. – № 3. – С. 5–15.
83. Вознюк М. А. Проблемні аспекти управління процесами енергозбереження на регіональному рівні [Електронний ресурс] / М. А. Вознюк // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 1. – С. 175–182. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_27.

До розділу 3

1. Banks, Gary. Evidence-based policy making: What is it? How do we get it? // Australian Government, Productivity Commission. – 2009.
2. Волошинская А. Доказательная Государственная Политика [Электронный ресурс] / Анна Волошинская, Владимир Комаров. – Режим доступа: <https://ssrn.com/abstract=2589546>.