

УДК 323.2:343.322:355.01.073

Олена ЧАЛЬЦЕВА

доктор політичних наук, доцент кафедри політології та державного управління, Донецький національний університет імені Василя Стуса, вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, Україна, 21000

ORCID: 0000-0003-3922-7619

DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-9>

Бібліографічний опис статті: Чальцева, О. Оцінювання публічної політики як показник її ефективності: досвід для України (2023). *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 1, 63–68, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-9>

**ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ПОКАЗНИК ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ:
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Оцінювання означає погляд назад заради вдосконалення руху вперед.

E. Vedung

Сучасна філософія оцінювання публічної політики базується на принципах *Good Governance*, які закладені в методику всіх видів моніторингу, які існують на глобальному, регіональному та місцевому рівнях. Проблема оцінювання актуальна для сучасних політичних систем, які перебувають у процесі адаптації своїх національних моделей публічної політики до сучасних політичних, соціальних і економічних викликів. Натепер виділяють три стратегії оцінювання публічної політики, які використовують держави: по-перше, це пов'язано з результативністю діяльності публічної влади; по-друге, це аналіз витрат у процесі здійснення політики; по-третє, це комплексний показник затрат і результатів.

Сучасні моделі оцінювання політик і програм залежно від суб'єктів, які здійснюють оцінювання, умовно поділяють на дві загальні групи – внутрішні та зовнішні. Внутрішнє оцінювання здійснюється органом державної влади, який і реалізує політику. Зовнішнє оцінювання здійснюється незалежними експертами чи консультантами.

Оцінювання публічної політики міжнародними аналітичними дослідницькими центрами здійснюється на підставі ідеально-типових індикаторів ефективності публічної політики та публічного управління, орієнтованих на принципи *Good Governance*, що демонструють якість функціонування інститутів публічної політики й ефективність діяльності влади, які використовуються у глобальних індексах.

В Україні, яка поступово реформує свою модель державного управління, активно використовуються інструменти оцінювання публічної політики, що надає можливість виявляти проблеми та конструювати шляхи для їх подолання навіть в умовах війни.

Ключові слова: публічне управління, ефективність держави, публічні актори, результативність державного управління.

Olena CHALTSEVA

Doctor of Science in Political Science, Associate Professor Department of Political Science and Public Administration, Vasyl' Stus Donetsk National University, 21, 600-ryechi street, Vinnytsia, Ukraine, 21000

ORCID: 0000-0003-3922-7619

To cite this article: Chaltseva, O. (2023). Evaluation of public policy as an indicator of its effectiveness: experience for Ukraine [Evaluation of public policy as an indicator of its effectiveness: experience for Ukraine]. *Public administration and local self-government*, 1, 63–68, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-9>

**EVALUATION OF PUBLIC POLICY AS AN INDICATOR OF ITS EFFECTIVENESS:
EXPERIENCE FOR UKRAINE**

Modern public policy evaluation is based on the principles of Good Governance, which are embedded in the methodology of all monitoring that exists at the global, regional and local levels.

The problem of evaluation is very relevant for modern political systems that are in the process of adapting their national public policy models to current political, social and economic challenges. To date, there are three strategies for evaluating public policy used by states: first, it is related to the performance of public authorities, second, it is an analysis of the costs used in the process of implementing the policy, and third, it is a comprehensive indicator of costs and results.

Modern models of policy and program evaluation are divided into two general groups depending on the entities that carry out the evaluation: internal and external. Internal evaluation is carried out by the public authority that implements the policy. External evaluation is carried out by independent experts or consultants.

The evaluation of public policy by international think tanks is based on ideal-typical indicators of public policy and public administration efficiency, based on the principles of Good Governance, which demonstrate the quality of functioning of public policy institutions and the effectiveness of government, and are used in global indices.

In Ukraine, which is gradually reforming its public administration model, public policy evaluation tools are actively used, which makes it possible to identify problems and design ways to overcome them even in times of war.

Key words: public administration, state efficiency, public actors, public administration effectiveness.

Постановка проблеми. Оцінка публічної політики як теорія та практика є невід’ємним компонентом у дослідженнях із проблем управління державою, оскільки тільки в разі оцінювання дій акторів публічного поля політики можливе теоретичне осмислення й емпіричне підтвердження їхньої результативності й ефективності.

Особливої актуальності визначена проблема набуває для сучасних політичних систем, які перебувають у процесі адаптації своїх національних моделей публічної політики до сучасних політичних, соціальних і економічних викликів. Не є винятком і Україна, яка поступово реформує свою модель державного управління, навіть в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сучасному етапі в західних дослідників цієї проблеми та практиків (Е. Ведунг, Т. Моррісон, М. Петтон та інші) оцінка публічної політики пов’язана переважно з оцінюванням програм державного управління (program evaluation) для аналізу результатів, ефективності та прозорості діяльності державних інститутів у процесі ухвалення рішень.

Більшість учених, які досліджували у свої роботах оцінювання публічної політики, схиляються до дефініції, що це об’єктивна, систематична, емпірична перевірка впливу поточних політиків і публічних програм на їхні цільові групи з погляду цілей, які вони мають досягти. Так, автор фундаментального дослідження щодо оцінюванню публічної політики Еверт Ведунг вважає, що поряд із вивченням впливу на державну політику оцінювання має передбачати вивчення її ефективності (Ведунг, 2003).

Як зауважують науковці, які цікавляться вимірами ефективності політики (Б. Ротштейн, Дж. Теорелл, А. Ахременко й інші), емпіричні дослідження випереджає побудова цілісної теоретичної моделі. Тому натепер у науковій літературі є безліч критеріїв ефективності публічної політики та публічного управління, які потребують систематизації й аналізу. Американський учений Теренс Моррісон у своїй книзі “Actionable Learning: A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning” одну із глав

присвятив кейсу формування публічної політики, де стверджує, що оцінювання (evaluation) ефективності політики вбудовано в сам процес її вироблення (Morrison, 2002). Р. Фернадес запропонував дві моделі оцінювання (evaluation) публічної політики: ідеалістичну та прагматичну. Автор переважно концентрує увагу на ефективності політики щодо соціального розвитку. За ідеалістичною моделлю соціальний прогрес відбувається, коли зміни у формі організації суспільства наближають нас до соціальних інститутів і поведінки державної влади, яка вважається ідеальною. За прагматичною моделлю соціальний прогрес відбувається, якщо соціальний стан (постобмін) вважається кращим, ніж попередня версія соціальної держави (переобміни), відповідно до деяких заздалегідь установлених критеріїв оцінювання. Стверджується, що прийняття різних моделей є однією з основних перешкод для ясності у громадських дебатах щодо здійснення державної політики, стосовно чіткого розуміння проблем, які необхідно вирішити (Fernandes, 2022).

Українські науковці І.І. Петренко, О.І. Салтовський, В.М. Федорченко, В.В. Колух у своїй статті «Особливості оцінювання публічної політики: уроки для України» диференціюють оцінювання на оцінювання процесів і оцінювання результатів. Оцінювання процесів передбачає вивчення того, що відбувається в межах політики під час її реалізації. Оцінювання результатів стосується кінцевих результатів політики для людей (груп), обслуговуванню яких і присвячувалась ця програма (Petrenko et al., 2022).

Отже, аналіз досліджень з означеної проблеми довів, що можна умовно виділити три стратегії оцінювання публічної політики: по-перше, це пов’язано з результативністю діяльності публічної влади; по-друге, це аналіз витрат у процесі здійснення політики; по-третє, це комплексний показник затрат і результатів у процесі її виконання.

Мета статті – визначити теоретичні й емпіричні основи оцінювання публічної політики як показника її ефективності та результативності для держави.

Виклад основного матеріалу. Сучасні моделі оцінювання політик і програм залежно від суб'єктів, які здійснюють оцінювання, умовно поділяють на дві загальні групи – внутрішні та зовнішні. Внутрішнє оцінювання здійснюється органом державної влади, який і реалізує політику. Зовнішнє оцінювання здійснюється незалежними експертами чи консультантами.

Інтерес до оцінювання ефективності держави виник у 60-і рр. ХХ ст. у США внаслідок активізації державної політики в соціальній сфері з метою підвищення легітимності рішень. Відтоді спостерігається зростання використання різних методів оцінювання в багатьох розвинених країнах, але вони застосовувалися переважно для *внутрішнього* оцінювання урядами або окремими органами влади. Оцінювання публічної політики в цей період пов'язували переважно з її результативністю.

Саме поняття результативності важливо розуміти крізь призму виділених рівнів цього явища, і тут, на наш погляд, цілком логічно використовувати прийняту в багатьох розвинених країнах схему з п'яти рівнів: показники вхідних ресурсів (Input measures) – це показники, що характеризують витрати на здійснення певної діяльності та (або) набір вимог до професійних і особистих навичок виконавців проєкту; показники процесів (Process measures) – це показники, що характеризують терміни та нормативи виконання певної діяльності; показники безпосередніх результатів (Output measures) – це показники, що характеризують обсяг виконаної роботи (наданих послуг); показники кінцевих ефектів (Outcome measures, Performance measures); показники, що характеризують ступінь досягнення цілей і завдань організації та (або) зміну у стані цільової групи споживачів послуг; показники впливу (Impact measures) – показники, що характеризують ефект впливу проєкту на цільову групу (Дує, 2013).

Оцінювання результатів публічної політики найчастіше пов'язують з одним із головних її показників – це ефективність державного управління, яка представлена варіативним набором змінних та індикаторів, пов'язаних з інституціональними даними й управлінськими показниками. Також оцінювання публічної політики передбачає включення в загальну дослідницьку стратегію соціокультурних, історичних, режимних показників для повноцінного аналізу.

Варто зауважити, що виявлення параметрів ефективності публічної політики перебуває у стані постійного оновлення та корекції з огляду на причини наукового та практичного характеру, серед яких ми можемо назвати такі:

операціоналізацію термінів: «публічна політика», «публічне адміністрування», «публічна служба», «ефективність публічної політики» тощо, які потребують уточнення та змістового наповнення; появу нових і оновлення класичних теоретико-концептуальних моделей публічної політики та публічного управління відповідно до змін реально-політичних контекстуальних обставин; зміни характеру внутрішнього та зовнішнього середовища під впливом глобальних процесів; зміни суб'єктних диспозицій і функцій публічних акторів у просторі публічної політики; інтенсифікацію інтерактивними технологіями зв'язку учасників політичного процесу; появу нових проблем перед суспільством і владою, а також способів їх вирішення в публічному полі (Чальцева, 2017).

Критерії оцінювання публічної політики розробляють не тільки в науково-академічному середовищі, також залучаються профільні експертні співтовариства, «мозкові центри», консалтингові структури, міжнародні організації, спеціалісти-практики, які мають дані про результати публічної політики в різних країнах. Окрім наукового потенціалу, вироблені критерії є практичними рекомендаціями для національних політичних еліт, які у своїй управлінській діяльності можуть орієнтуватися на аналітичні інструменти аудиторських практик публічної політики. Дискусії щодо методик оцінювання й універсальності критеріїв не припиняються, що веде до їх постійного уточнення та коригування відповідно до сучасних трендів глобального розвитку.

Для поглибленого аналізу конкретних систем ученими була запропонована велика кількість методик вимірювання ефективності держуправління. Такими методиками можна назвати: оцінювання програм і політики Policy and Program Evaluation, метод OD (розвиток організації, заснований на децентралізації, розвитку здібностей людей в організації, співробітництво), TQM (метод вимірювання якості, заснований на стандартах якості), HRM (менеджмент людських ресурсів) тощо. Це емпіричні дослідження, які дозволяють проаналізувати внутрішні результати діяльності політики, потім включити цю інформацію для коригування реалізованої програми та підвищення якості політики в державі (Чальцева, 2017).

З розробленням і впровадженням моделей New Public Management (NPM) і Good Governance в політику держав із кінця 80-х рр. ХХ ст. оцінка ефективності правління стала проводитися з використанням нових управлінських підходів, де були представлені критерії

governance, які включали в себе інституціонально-структурні та процедурні результати діяльності держави. Відтоді зросла потреба й у зовнішньому оцінюванні ефективності публічної політики в кількісних вимірах і моніторингу, що дозволяють контролювати здійснення реформ у державах.

Комплексні концепції governance з оціночними індикаторами якості ефективного управління були розроблені міжнародною Організацією економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) (OECD), Інститутом Світового банку у проєкті Worldwide Governance Indicators (WGI), Економічною та соціальною комісією ООН для Азіатсько-Тихоокеанського регіону (далі – ESCAP) (OECD), структурними підрозділами ООН, представлені у Програмах розвитку. Аналітичні розробки цих організацій із проблеми державного управління показали, якою мірою турбота про менеджмент публічного сектору та роль у процесі співуправління громадянського суспільства вийшли за межі держави та стали глобальним явищем.

Перше узагальнююче визначення та змістовну характеристику терміна *governance* на глобальному рівні представлено у глосарії ОЕСР в 1987 р., де під ним розумілося здійснення політичних, економічних і адміністративних повноважень, необхідних для управління справами держави (OECD).

Ефективне управління характеризується такими показниками: участю громадян, прозорістю, підзвітністю, верховенством закону, ефективністю, справедливістю, не повинно бути корупційним. Ефективність державного управління була представлена через такі індикатори, як результати (блага / послуги надаються державними організаціями) та наслідки (вплив наданих благ / послуг на значення соціальних і економічних індикаторів) (Чальцева, 2017).

Для оцінювання публічної політики міжнародними аналітичними дослідницькими центрами були розроблені ідеально-типові критерії ефективності публічної політики та публічного управління, орієнтовані на принципи Good Governance, що демонструють якість функціонування інститутів публічної політики й ефективність діяльності влади, які використовуються у глобальних індексах.

Для зовнішньої оцінки публічної політики на *глобальному рівні* показовими є індекси, які демонструють якість функціонування інститутів публічної політики й ефективність діяльності влади в державах. Цінність глобальних вимірів полягає в тому, що можна побачити тенденцію зміни того чи іншого показника якості публіч-

ності в розглянутих країнах і визначити спрямованість цих змін у часі, знайти кореляції між різними показниками публічності на основі емпіричних даних і виявити чинники, що спричиняють зміни. Однак будувати дослідження суто на показниках індексів не можна, тому що індекси не можуть пояснити причини походження тих чи тих проблем, які вимагають більш детального та глибокого контекстуального вивчення. Вони більшою мірою є інструментами для виявлення тих чи тих тенденцій, які можна побачити в часі й у глобальному масштабі.

Найбільш поширені за цитованістю та масштабні за вимірюванням дослідження для відбору необхідних критеріїв і емпіричних даних, які можна використовувати для зовнішньої оцінки ефективності публічної політики та публічного управління, такі: моніторинг Світового банку The Worldwide Governance Indicators (WGI); індекси ефективного управління, уведені німецьким фондом Бертельсманна (статусний індекс (Status Index) та індекс управління (Management Index)); Індекс розвитку електронного уряду (The UN Global E-Government Development Index); глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index); Індекс глобальної конкуренції (Global Competitiveness Index); Індекс електронної участі (e-participation); Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index); Індекс громадянського суспільства (Civil Society Organization Sustainability Index); Індекс Свободи міжнародної правозахисної організації Freedom House; Індекс розвитку людського потенціалу (далі – ІРЛП) ООН (Human Development Index); Індекс сприйняття корупції (The Corruption Perceptions Index) тощо (Чальцева, 2017).

Однією з авторитетних програм зовнішнього моніторингу публічної політики на *регіональному рівні* є програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management, програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту). SIGMA – один із найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (далі – ЄС). Метою започаткування даної програми стала потреба в наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їхніх систем державного управління у вигляді конкретних рекомендацій (SIGMA).

Програмою SIGMA були розроблені принципи публічної адміністрації, відповідність яким тієї чи тієї держави дозволяє оцінити, де саме перебуває ця держава на шляху до належного

врядування. Вона передбачає всебічну систему моніторингу для оцінки стану публічної адміністрації за кожним із принципів. Для оцінки кожного принципу розроблено набір показників, що враховують умови для Good Governance (якісні закони та політики, ефективні структури та процедури), і ефективність діяльності адміністрації. Еталонні показники розроблені на базі кращих практик країн – членів ЄС та країн – членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Оцінка включає 41 показник і 292 підпоказники (SIGMA).

Індикатори були розподілені за такими групами: стратегія реформування державного управління, розробка та координація політики, державна служба й управління людськими ресурсами, підзвітність, надання послуг, управління державними фінансами (SIGMA).

Необхідно зазначити, що у 2006 р. Уряд України уклав Меморандум про взаєморозуміння з Міністерством Великої Британії у справах міжнародного розвитку та шведською Агенцією міжнародного розвитку стосовно проведення оцінки державного управління за базовими показниками SIGMA (SIGMA).

Одним із головних критеріїв оцінки ефективності державного управління є також надання публічних послуг населенню та функціонування публічної служби. Серед ефективних засобів визначення якості адміністративних послуг варто виділити систему управління якістю (далі – СУЯ), що відповідає вимогам міжнародної норми ISO 9001 і була запроваджена у практику публічного адміністрування у другій половині 90-х рр. минулого століття. Ця система оцінювання донедавна асоціювалася суто з бізнесовими структурами, проте використання в публічному управлінні методів, що застосовуються у приватному секторі, дозволило отримати деякі позитивні результати.

Як довів досвід розвинених країн, зважаючи на впровадження системи, а потім її сертифікацію, органи публічної адміністрації передусім підкреслюють такі вигоди: управління організацією, що відповідає стандартам ЄС; надійність адміністрацій для структур, які управляють допоміжними програмами, для органів самоврядування та для інвесторів; вірогідне зменшення коштів діяльності завдяки кращому вико-

ристанню наявних засобів; зростання престижу адміністрації та службовців. Коли говоримо про сучасну СУЯ в адміністрації, необхідно також виділити чотири ключові сфери її дії, як-от: обслуговування замовників (клієнтів); кваліфікація та компетенція кадрів адміністрації; інформаційна система (управління адміністрацією); організаційна система (структура).

В Україні з метою забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби, контролю зайнятості на державній службі, сприяння прозорості витрат на персонал Кабінетом Міністрів України було розроблено та схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах і план заходів щодо її реалізації (Концепція впровадження, 2020). Так, в українську управлінську модель було інстальовано нове сучасне поняття «система управління людськими ресурсами в державних органах» – *Human Resource Management & Information System* (HRMIS). Система націлена на поліпшення управління людськими ресурсами в системі державного управління з урахуванням стажу роботи на державній службі, включатиме функції для набору й обліку проходження державної служби, оцінки результатів службової діяльності та нарахування заробітної плати тощо (HRMIS).

Отже, аналіз ефективності публічної служби в державі має включати критерії, які демонструють особливості моделі публічної служби в державі, це специфіка історичного розвитку відповідної системи (генеза державотворення, досвід запозичення чи впливу інших держав у процесі публічного управління); політичні, соціальні, економічні та культурні чинники, які різні в кожній країні.

Висновки. Отже, оцінка публічної політики в науковій літературі найчастіше відображена в показниках рівня ефективності діяльності держави та її інститутів щодо суспільства. Дискусійність термінологічного інструментарію, розмаїття теоретико-методологічних підходів і методів у дослідженні публічної політики й ускладнення політичного середовища об'єктивно привели до широкого вибору емпіричних доказів і формулювання індикаторів оцінювання публічної політики.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Dye T. Understanding Public Policy. Florida State University. 14th Edition. 2013. 368 p.
2. Fernandes R. Public policies and social progress: Two evaluation models. *Journal of Public Policy*. 2022. P. 1–16.
3. Human Resource Management & Information System (HRMIS). URL: <https://www.techtarget.com/searchsoftware/definition/HRIS>.

4. Morrison T. Actionable Learning. A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning. Tokyo : Asian Development Bank Institute, 2002. 515 p.
5. OECD. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ITF_ACCESS.
6. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma-principles>.
7. Worldwide Governance Indicators (WGI). URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>.
8. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм. Київ, 2003. URL: <http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/ВЕДУНГ%20-%20Оцінювання%20держ%20політики%20і%20програм%202003%20352с.pdf>.
9. Економічна і соціальна комісія ООН для Азіатсько-Тихоокеанського регіону (ESCAP). URL: <http://www.unescap.org/pdd/prs/projectactivities/ongoing/gg/governance.asp>.
10. Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації № 560-р від 20.05.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-р#Text>.
11. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР). URL: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7236>.
12. Особливості оцінювання публічної політики: уроки для України / І.І. Петренко та ін. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 80–87.
13. Чальцева О.М. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика : монографія. Вінниця : ФОП Барановська Т.П., 2017. 336 с.

REFERENCES:

1. Dye T. Understanding Public Policy. Florida State University. 14th Edition. 2013. 368 r. [in English].
2. Fernandes. R. Public policies and social progress: Two evaluation models. *Journal of Public Policy*. 2022. 1–16 [in English].
3. Human Resource Management & Information System (HRMIS). URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/HRIS> [in English].
4. Morrison T. Actionable Learning. A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning. Tokyo: Asian Development Bank Institute, 2002. 515 p. [in English].
5. OECD. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ITF_ACCESS [in English].
6. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma-principles> [in English].
7. Worldwide Governance Indicators (WGI). URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> [in English].
8. Vedunh E. Otsinyuvannya derzhavnoyi polityky i prohram [Evaluation of state policies and programs]. K., 2003. URL: <http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/VEDUNH%20-%20Otsinyuvannya%20derzh%20polityky%20i%20prohram%202003%20352s.pdf> [in Ukrainian].
9. Ekonomichna i sotsial'na komisiya OON dlya Aziats'ko-Tykhookeans'koho rehionu (ESCAP). URL: <http://www.unescap.org/pdd/prs/projectactivities/ongoing/gg/governance.asp> [in Ukrainian].
10. Kontsepsiya vprovadzhennya informatsiynoyi systemy upravlinnya lyuds'kymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi № 560-r vid 20.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-r#Text> [in Ukrainian].
11. Orhanizatsiya ekonomichnoho spivrobitnytstva i rozvytku (OESR). URL: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7236> [in Ukrainian].
12. Petrenko, I.I., Saltovs'kyū, O.I., Fedorchenko, V.M., Kolyukh, V.V. (2022). Osoblyvosti otsinyuvannya publichnoyi polityky: uroky dlya Ukraїny. Aktual'ni problemy polityky [Peculiarities of public policy evaluation: lessons for Ukraine. Actual problems of politics]. Vyp. 69. S. 80–87 [in Ukrainian].
13. Chal'tseva, O.M. (2017). Publichna polityka: teoretychnyy vymir i suchasna praktyka: monohrafiya [Public policy: theoretical dimension and modern practice. Monograph]. Vinnytsya: FOP Baranovska T.P. 336 s. [in Ukrainian].