

Лекція 5. Альтернативи політики та прийняття рішень

1. Критерії порівняння альтернатив. Джерела альтернатив
2. Принципи вироблення й порівняння альтернативних варіантів вирішення проблеми
3. Методика оцінки альтернатив за критеріями

- **Альтернатива** – це набір конкретних чітких, зрозумілих, грамотних дій, виписаних з уникненням абстрактних узагальнень.
- При формулювання альтернатив слід спиратися на ключовий критерій: **рівноцінність**. Тобто альтернативи мають бути рівноцінними між собою



- Аналіз відсутності дії (“статус-кво”): Щоб дати правильну й обґрунтовану оцінку альтернативам, ми повинні приділити стільки ж часу аналізу альтернативи у вигляді відсутності дії, скільки й альтернативі у вигляді тієї чи іншої дії.

1. Критерії порівняння альтернатив. Джерела альтернатив

- Розробка докладної альтернативи у вигляді відсутності дії і прогнозування її результатів дає базу для порівняння результатів усіх альтернатив у вигляді дії.

Критерії порівняння альтернатив. Джерела альтернатив

Критерії порівняння альтернатив:

- Ознака
- Вимога
- Адекватність

Критерії порівняння альтернатив. Джерела альтернатив

Джерела альтернатив:

- Стейкхолдери
- Наукові теорії
- Політичні ідеології та доктрини

1.Критерії порівняння альтернатив. Джерела альтернатив

- З цілком практичного погляду непоганою ідеєю є **дати іншим аналітикам** знати, що ви працюєте над новою проблемою, оскільки **вони можуть мати пропозиції щодо альтернатив або дослухатися до ідей і передавати їх вам.**
- **Огляд літератури:** Літературу про сферу, де виявлено проблему (напр., житлове будівництво і забезпечення житлом, освіта, **оборона**), слід також вивчати **як джерело альтернатив**, що застосовуються в інших місцях (як успіхи, так і невдачі), і пропонованих ліній поведінки, які, можливо, не були перевірені

Альтернативні варіанти вирішення проблеми можуть допомогти ідентифікувати такі ресурсні центри:

- – структури державних інституцій та адміністративних установ, які спільно із замовленням аналізу можуть визначати базові альтернативи;
- – персонал адміністративної установи, діяльність якої безпосередньо чи опосередковано пов'язана з формуванням та/чи реалізацією аналізованої політики;
- – індивіди та групи поза державними інституціями, громадяни й недержавні організації, групи інтересів;
- – аналогічні підходи інших установ до схожої проблеми, які також можуть бути досліджені через зустрічі фахівців, конференції, публікації, семінари тощо;
- – комбінації окремих альтернатив, що можуть бути визначені як нові варіанти політики;
- – сам аналіз, під час якого можуть виникнути нові ідеї, здатні нівелювати очевидні й латентні слабкості базових альтернатив;
- – пілотні програми.

варіант (альтернатива) політики –

- це набір конкретних, зрозумілих, грамотних дій, виписаних з уникненням абстрактних узагальнень.
- Ключовим критерієм формулювання варіантів політики є їхня **рівноцінність**.

- Правильно визначити **варіанти політики** – це описати різні підходи до вирішення проблеми, а не декілька заходів, що складають один підхід.
- В аналізі політики **альтернативи** – це **взаємовиключні підходи до проблеми**.
- Якщо обирають один варіант, решту відкидають.
- Проте іноді аналітики-початківці **помилково** розглядають низку заходів, що їх слід здійснити для завершення певного напряму дій, як окремі варіанти вирішення проблеми

- Порівняння **зразків міжнародного досвіду** : Під час пошуку альтернатив шляхом швидких обслідувань або огляду літератури аналітики виявляють як політичні ідеї, так і досвід реального світу
- Можливе рішення проблеми можна було б знайти через дослідження того, як аналогічні проблеми були розв'язані в минулому. **Аналогія й метафора** застосовуються у розв'язанні проблем як для визначення проблем, так і для того, щоб допомогти тим, хто це робить, встановити можливі рішення або альтернативи
- **Мозковий штурм** може мати вигляд неформальних, коротких засідань штатних працівників, які працюють над певною проблемою, або більш організованих засідань персоналу, експертів і консультантів.
- Окрім активного пошуку альтернатив аналітик повинен систематично фіксувати й **класифікувати альтернативи, підказані іншими**

- Яку саме проблему буде вирішено, якщо буде впроваджено вибраний варіант?»
- Якщо варіант сформульовано коректно, відповідь на це питання збігається з формулюванням проблеми. Мало того, відповіді за всіма варіантами мають збігатися одна з одною та з формулюванням проблеми.
- Якщо ж відповіді розбіжні, це є ознакою першої помилки – коли запропоновані варіанти вирішують **лише окремі аспекти проблеми, тобто є заходами**, а не альтернативами
- Зазвичай варіантів політики доречно пропонувати в межах 3...5; серед них є обов'язковою наявністю «**нульового**» варіанта («збереження чинної політики»).
- Наявність цього варіанта є обов'язковою, адже в результаті аналізу може з'ясуватися, що за наявних обмежень і в наявному середовищі будь-які дії влади лише погіршать ситуацію (може, тому, що влада своїми помилковими діями сама створила проблему).

- **Опис кожного варіанта політики має починатися його назвою і містити таку інформацію:**
- – **основні заходи** політики з реалізації варіанта (якщо це не впливає з назви, адже інколи самої назви достатньо для з'ясування передбачених цим варіантом дій);
- – **потенційні переваги** варіанта політики; оцінка результатів політики (або вигід – якщо можлива грошова оцінка результатів);
- – **потенційні недоліки** варіанта політики; можливі втрати для суспільства чи окремих стейкхолдерів; оцінка затрат ресурсів; якщо це можливо, оцінка витрат – **грошова оцінка втрат для суспільства і затрат ресурсів.**

2. Принципи вироблення й порівняння альтернативних варіантів вирішення проблеми

Формулюючи варіанти політики:

1. Не варто шукати «оптимальний» варіант політики – універсальну альтернативу. Малоімовірно, що один варіант буде ідеально придатним для всіх цілей, охоплюватиме всі сторони та аспекти проблеми, яку слід вирішити. **Найкращий варіант досить рідко домінує та є очевидним з першого погляду.**

2. Недоцільно штучно протиставляти варіант, якому ви протегуєте, вигаданому, непривабливому. Створення штучних умов для підкреслення ваги одного варіанта майже завжди має зворотний ефект. Неоднозначна реальність є кращою, аніж штучна визначеність, тобто **краще мати багато творчого хаосу, аніж упорядковану імітацію діяльності.**

3. Не варто вибирати пріоритети (фаворитний варіант) до оцінки всіх можливих варіантів. Досить поширеним явищем є **упереджене, зарозуміле відкидання альтернатив. Слід бути об'єктивним, оцінюючи кожний варіант.**

4. Варіанти політики мають відповідати поняттю «альтернатива», тобто **бути взаємовиключними, а не такими що доповнюють один одного. Альтернативи мають створювати справжні варіанти вибору, а не бути пунктами єдиного плану.**

2. Принципи вироблення й порівняння альтернативних варіантів вирішення проблеми

- 5. Варто уникати варіантів під назвою «робіть усе» («кухонних альтернатив»). Потрібно з'ясувати справжні наміри, обмеження, бюджетні, адміністративні та політичні ресурси.
- 6. Варто йти від абстрактного до конкретного. Варіанти політики мають бути подані в розгорнутому вигляді, бути прозорими та конкретними.
- 7. У переліку варіантів обов'язково має бути присутнім «збереження чинної політики». Важливим є порівняння цього варіанта політики як альтернативи за всіма процедурами.
- 8. Альтернативи мають відповідати наявним ресурсам. За їхньої відсутності слід запропонувати схему дій для отримання цих ресурсів.
- 9. Не варто потрапляти до «пастки збиткового обстоювання», коли аналітики-аматори:
 - – завчасно узгоджують із замовником природу проблеми та способи її вирішення («все і так зрозуміло»);
 - – штучно спрощують вирішення проблеми (не здатні надати пораду, яка вимагає прийняття складного чи непопулярного рішення);
 - – залежать від одного джерела інформації (є інформаційно обмеженими).

- не можна розглядати лише два варіанти (робити – не робити). Ураховуючи складність докладного аналізу варіантів, у навчальних цілях об'єднуються формулюванням трьох-чотирьох із них.

- **Формулюючи варіанти політики, варто відповісти на питання:**
 - – **хто опирається вирішенню проблеми** і чому він це робить; як подолати цей опір;
 - – **які ресурси** (прогнозне визначення) **необхідні** для вирішення проблеми (правові, організаційні, матеріальні, людські, фінансові, часові тощо);
 - – **які рекомендації (поради)** щодо варіанта політики варто надати замовнику (що робити; чому це робити; як робити);
 - – **як потім здійснювати реалізацію альтернативи** (організація чи структура, що впроваджуватиме; спосіб надання послуг; інструменти, що використовуватимуться).

- **Аналіз кожного варіанта політики має містити:**
 - – перелік заходів із його реалізації;
 - – потенційні **переваги** – оцінку результатів реалізації політики (або вигід – грошову оцінку результатів);
 - – потенційні **недоліки** – оцінку затрат ресурсів на реалізацію політики (чи витрат – грошову оцінку затрат).
- Бажано, щоб наведені **переваги і недоліки були кількісно вимірюваними** або описувались якісними показниками.
- Переліки переваг і недоліків повинні містити достатньо інформації, щоб на її підставі можна було б оцінити кожний із варіантів політики за п'ятьма універсальними критеріями.

- **Порівняльний аналіз варіантів політики здійснюють за п'ятьма універсальними критеріями:**

- **1. Результативність.** Для кожного варіанта слід спрогнозувати, якими очікуються показники результативності, визначені під час формулювання цілей і завдань політики.
- **2. Ефективність.** Визначається співставленням позитивних результатів політики (або їхньої грошової оцінки – вигід) із сумарною оцінкою затрат ресурсів, можливих втрат і негативних наслідків реалізації політики (або грошовою оцінкою всіх цих елементів – витрат).
- Якщо таку оцінку зробити важко, обмежуються визначенням відносної порівняно з іншими ефективності кожного з варіантів. Варіант з найкращим співвідношенням переваг і недоліків отримує найвищу оцінку, із найгіршим – найнижчу.

- **3. Справедливість.** Дозволяє врахувати перерозподільні ефекти – непропорційний вплив заходів політики на різні групи населення, які можуть аналізуватися за ознаками громадянства, місця проживання, рівнем доходів, соціальною чи національною приналежністю, віком, статтю тощо.
 - **Визначають такі типи справедливості:**
 - – **горизонтальна:** однакове ставлення до членів суспільства з однаковим статусом (скажімо, підвищення тарифів на електроенергію);
 - – **вертикальна:** розподіл товарів і послуг між групами з неоднаковим статусом (наприклад, підтримка житлового будівництва в сільській місцевості, що не охоплює жителів міст, але може фінансуватися з бюджету, тобто фактично за рахунок всіх платників податків);
 - – **часова:** вплив на долі (інтереси) майбутніх поколінь (наприклад, збільшення державного боргу для фінансування повсякденних завдань інвестиційної політики).

- 4. **Політична здійсненність**. Передбачає врахування:
 - – відповідності пріоритетним завданням органів влади (наприклад, програмі дій уряду);
 - – ставлення громадськості до пропонованих заходів;
 - – ставлення груп інтересів (зокрема, представлених у парламенті, якщо потрібне парламентське схвалення заходів політики);
 - – відповідальність за ухвалення рішення (хто чи які органи приймати муть рішення і протягом якого терміну).
- 5. **Адміністративно-правове забезпечення**. Потребує відповідей на запитання:
 - – чи можна реалізувати пропонований варіант політики за наявних політичних, соціальних та адміністративних умов?
 - – чи достатньо персоналу відповідної кваліфікації для його реалізації і чи заінтересований він у співпраці?
 - – чи достатньо ресурсів і, якщо ні, чи відомо, де їх мобілізувати?
 - – чи можна все зробити вчасно?
 - – чи існує відповідна нормативна база і чи потрібне прийняття нових нормативно-правових актів?

Порівняльний аналіз варіантів політики здійснюють за п'ятьма універсальними критеріями:

- **Методика оцінки альтернатив за критеріями**

- (С.Панцир експерт аналізу політики Лекція 5: хв.7.09)

Критерій порівняння	Оцінка варіанта (альтернативи) політики		
	Збереження чинної політики	Варіант 2	Варіант 3
Результативність			
Ефективність			
Справедливість			
Політична здійсненність	(зазвичай є максимальною)		
Адміністративна здійсненність	(зазвичай є максимальною)		
Сумарна оцінка варіанта:			
Рейтинг варіанта:			

різні варіанти (альтернативи) політики не повинні мати однакові оцінки за одним критерієм

- Якщо існує три варіанти (альтернативи) політики, оцінювання зазвичай здійснюють за трибальною шкалою: 3 – високе значення, 2 – середнє, 1 – низьке; можливий вибір іншої шкали.
 - У рядку «сумарна оцінка» проставляють суму балів у стовпчику;
 - в рядку «рейтинг варіанту» – місце відповідного варіанта;
 - перше місце – у варіанта з найвищою оцінкою.
- Заповнюючи запропоновану таблицю, варто обміркувати:
- – Чи вирішують проблему запропоновані альтернативні варіанти?
 - – Чи не є запропоновані варіанти не альтернативами, а заходами, спрямованими на вирішення проблеми? Це означає, що альтернативою не може бути розроблення концепції, програми, закону, наказу, їхнє затвердження чи скасування;
 - – Наскільки запропоновані альтернативні варіанти конкретні, вимірювані й прив'язані до часу? Це означає, що альтернативою не може бути посилення відповідальності чи покращення роботи; варто зазначити, у чому саме воно полягатиме й коли буде досягнуто;
 - – Чим альтернативний варіант може зацікавити замовника?
 - – Чи достатньо компетентним є замовник, щоб реалізувати альтернативні варіанти, чи вистачить у нього ресурсів, чи буде досягнуто мети, визначеної Вами раніше для вибраної проблеми?

Критерій порівняння	Оцінка варіанта (альтернативи) політики		
	Збереження чинної політики	Варіант 2	Варіант 3
Результативність			
Ефективність			
Справедливість			
Політична здійсненність	(зазвичай є максимальною)		
Адміністративна здійсненність	(зазвичай є максимальною)		
Сумарна оцінка варіанта:			
Рейтинг варіанта:			

