

DOI: 10.5281/zenodo.3593074  
 UDC Classification: 338.24  
 JEL Classification: O11, O19, O2, O5

## EMPIRICAL EXPERIENCE AS A BASIS FOR MANAGING REGULATORY POLICY CHANGES

### ЕМПІРИЧНИЙ ДОСВІД ЯК ОСНОВА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ

Hanna V. Razumova, PhD in Economics, Associate Professor  
*Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, Dnipro, Ukraine*  
 ORCID: 0000-0003-4432-4050  
 Email: anna.raz888@gmail.com  
 Received 20.05.2019

*Разумова Г.В. Емпіричний досвід як основа для управління змінами регуляторної політики. Науково-методична стаття.*  
 Проведене дослідження дозволило розробити базовий підхід до управління змінами регуляторної політики на основі емпіричного досвіду. Застосування даного підходу дозволило систематизувати досвід вдосконалення регуляторної політики багатьох країн та забезпечити методологічну підтримку управління змінами регуляторної політики на основі використання передового досвіду провідних країн світу. Дослідження зарубіжного досвіду розробки та реалізації регуляторної політики дозволило розробити підхід до вдосконалення емпіричного досвіду управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки. Запропонований підхід орієнтовано на амеліорацію базового циклу з метою його гармонізації з поточними та перспективними умовами, що генерують поштовх до прогресивно-налаштованих змін, логічним результатом яких є доповнення стандартного циклу управління змінами, етапом оптимізації, що дає змогу на етапі розробки врахувати прогнозний вплив на результативність регуляторної політики.  
*Ключові слова:* управління, зміни, національна економіка, регуляторна політика, розвиток

*Razumova H.V. Empirical experience as a basis for managing regulatory policy changes. Scientific and methodical article.*  
 The study allows creating a basic approach to the management of changes in regulatory policy based on empirical experience. The application of this approach allows systematizing the experience of improvement of regulatory policy in many countries and providing methodological support for change management of regulatory policy based on the best practices of world-leading countries. The given approach is oriented to the amelioration of the base cycle with the aim of its harmonization with current and promising conditions, which generate the impulse to progressive changes, the logical result of which is the completion of the standard cycle of management with optimization phase; it gives the possibility to take into account the predicted impact on the effectiveness of regulatory policy at the development stage.  
*Keywords:* governance, change, national economy, regulatory policy, development

**Р**егуляторна політика в розвинених країнах розглядається як один із засобів, змінюючи який можна досягти забезпечення інтересів майбутніх поколінь та просування цілей сталого розвитку. Водночас процес безперервного розвитку завжди супроводжують безперервні зміни у певній сфері, процесі або явищі. За таких умов необхідність планування та прогнозування змін продиктована, перш за все, тим, що саме зміни є основою розвитку. Крім того, важливою особливістю змін є їх взаємозв'язок: зміни в одній сфері призводять до певних змін в іншій сфері. Для того, щоб зміни мали цілеспрямований напрямок та відповідали поставленим завданням, необхідним є процес управління ними. Вдосконалення регуляторної політики в нашій країні залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів, для визначення основних із них може допомогти вивчення досвіду зарубіжних країн.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дж. Харрінгтон визначає зміни як процес руху від нинішнього стану через перехідний період до бажаного стану [1]. Ван де Вен Пул (Vande Ven A., 1995) характеризує зміни як емпіричне спостереження різниці у формі, якості або стані будь-якого організаційного елемента протягом часу [2].

К. Фрайлінгер та Х. Рамперсад, розглядаючи управління змінами зазначають, що це процес, етапами якого є планування, реалізація, контроль, регулювання та координування. Планування передбачає визначення об'єкта змін, формулювання необхідних змін, забезпечення підтримки змін; реалізація змін – експериментальне впровадження; контроль – перевірка результатів реалізації змін, а координування, у свою чергу, – впровадження перевірених змін [3].

І. Щепіна, В. Ейтингон зазначають, що будь-яка зміна повинна управлятися таким чином, щоб ліквідувати лаг між елементами, сприяти досягненню балансу між ними [4].

Управління змінами за думкою І. Грибик, Л. Попадюк, Н. Смолінської є процесом пошуку та вирішення проблем. Управляти змінами означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми [5].

Г. Тарасюк визначає управління змінами як процес із підготовки змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування, реалізації та підтримки змін [6].

С. Стеців, узагальнюючи підходи до розгляду поняття «управління змінами», визначив управління змінами як процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організації, мотивування, контролю та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [7].

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Проте, здійснювані вищенаведеними авторами дослідження є різновекторними та потребують узагальнення й розширення відносно управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки.

*Метою статті є розробка підходу до вдосконалення емпіричного досвіду управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки.*

### Виклад основного матеріалу дослідження

Управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки як процес представляє собою набір взаємопов'язаних дій, що виконуються для досягнення цілей регуляторної політики. За умови правильного застосування цього набору є можливим підвищення результативності регуляторної політики.

Як правило, процес управління змінами регуляторної політики розвитку проходить три послідовні стадії:

1. Підготовка до змін (оцінювання поточного стану). Необхідно зрозуміти природу змін регуляторної політики, оцінити поточний стан і визначити орієнтири змін на основі узагальнення існуючого досвіду в даній площині.
2. Реалізація змін (прогнозування та планування наслідків змін).
3. Відстеження змін та контроль за їх результативністю.

Для кращого розуміння процесу управління змінами та побудови відповідного підходу, що враховує вітчизняні реалії, доцільно докладно дослідити зарубіжний досвід, пов'язаний з цим питанням.

Вартим уваги, на нашу думку, є дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) "Improving Regulatory Governance: Trends, Practices and the Way Forward". Ключовими моментами, що спрямовані на зміни регуляторної політики, є [8]:

- регуляторні інститути, процеси та інструменти повинні бути розроблені та впроваджені цілісно, необхідно інформувати громадськість щодо розробки, впровадження й оцінки реалізації регуляторної політики;
- об'єднання інституцій, процесів та інструментів регуляторної політики для повного використання їх потенціалу та створення екосистеми, де ці різні інструменти ефективно використовуються для розробки та впровадження регуляторної політики;
- залучення до ефективної регуляторної політики законодавчих органів влади, які відіграють ключову роль у розробці політики, регулюванні та контролі її виконання, у тому числі шляхом притягнення виконавчої влади до відповідальності за результати;
- мережі та стимули як ключові фактори успіху: належне проектування та впровадження нормативних актів покладаються на ефективну мережу інститутів та посадових осіб;
- впровадження та адаптація ефективної регуляторної політики до адміністративного й інституційного контексту та культури кожної країни.

Останній пункт особливо важливий, адже створення та використання інструментів регуляторної політики необхідно адаптувати та пристосувати до певного контексту та особливостей певної країни.

У 2017 р. Європейською Комісією було розроблено документ "Better Regulation Guidelines", згідно якого «краще регулювання» розуміється як дії, спрямовані на розробку такої політики та законів ЄС, щоб вони досягали своїх цілей за мінімальних витрат (ефективне регулювання). «Краще регулювання» охоплює весь цикл політики – розробку та підготовку політики, ухвалення; реалізацію (транспонування, додаткові нерегулярні дії), застосування (включаючи дотримання), оцінку та перегляд. Кожному етапу циклу політики відповідає низка принципів, цілей, інструментів та процедур, що стосуються планування, оцінки впливу, консультацій зі стейкхолдерами, реалізації та оцінювання результатів (рис. 1) [9].

Згідно рекомендацій Європейської Комісії основними етапи змін регуляторної політики на краще повинні бути [9]:

1. Довгострокове планування та ратифікація, інструментами яких є дорожня карта та початкова оцінка впливу.
2. Громадські обговорення.
3. Оцінка доцільності / Перевірка відповідності.
4. Оцінка впливу.
5. Контроль результативності.
6. Підтримка впровадження та моніторинг процесу реалізації.

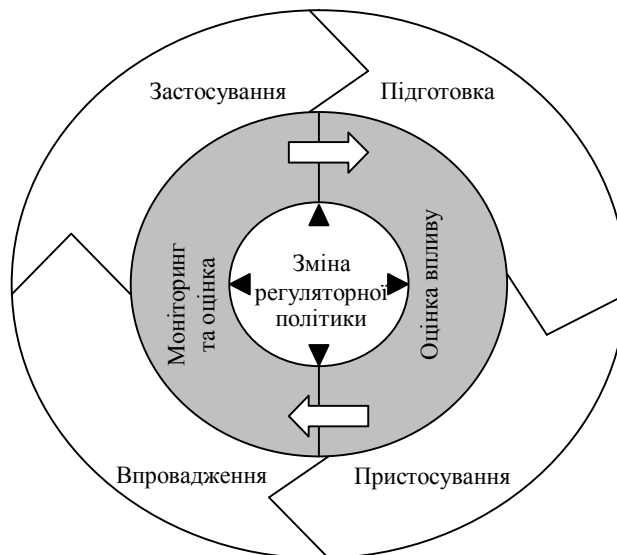


Рис. 1. Цикл реалізації змін у регуляторній політиці (загальноприйнята практика)

*Джерело: складено автором за матеріалами [9]*

У 2018 році Державна регуляторна служба України отримала членство в європейській мережі Better Regulation Network (Європейська мережа кращого регулювання), метою якої є обмін знаннями та досвідом між її членами в сфері кращого регулювання. Функціонування загальноєвропейської мережі, спрямоване на вдосконалення та поширення поточних знань про регуляторні процеси, а також ступінь та спосіб здійснення процедур оцінки подальшого їх впливу в країнах-членах ЄС та країнах-партнерах ЄС. Таке співробітництво відкриває для України широкі можливості для зміцнення співпраці з європейськими країнами-членами та можливості обміну досвідом і вироблення рекомендацій щодо інструментів кращого регулювання підприємницької діяльності.

Для оперативного відстеження змін в законодавстві та останніх регуляторних подій, необхідно постійно аналізувати позиції органів влади та галузевих об'єднань – моніторинг регуляторного середовища, завдяки якому може бути вдосконалено регуляторну політику з метою підвищення ефективності управління розвитком.

Вивчаючи міжнародний досвід здійснення регуляторної політики, важливо не просто акцентувати увагу на плануванні як аналітично-процесуальній складовій, а й на характері змін самої регуляторної політики в країнах. Увага має зосереджуватись на тому, що дозволяло регуляторній політиці набувати всеохоплюючого характеру.

У багатьох країнах світу регуляторна політика ставить за мету розробку регуляторних актів таким чином, щоб вони досягали поставлених цілей за мінімальних витрат, акцентуючи увагу на необхідності скорочення витрат, зокрема для бізнесу. Однак, деякі країни вважають це неправильним підходом, оскільки вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, виснаження ресурсів тощо, вимагатиме від країн прийняття нових, ефективних та юридично обґрунтованих рішень.

Європейська комісія (ЄК) ще 2002 року запровадила процедуру аналізу регуляторного впливу, яка сприяє як формуванню ефективного регуляторного середовища, так і більш послідовній реалізації Стратегії сталого розвитку. Такий аналіз регуляторного впливу передбачає визначення економічного, екологічного та соціального впливу регуляторних актів у випадках, коли очікувані наслідки дій ЄС можуть бути значними.

Сьогодні ЄС переходить до активнішого використання регуляторної політики для підтримки довгострокових цілей розвитку. Наприклад, у робочому документі «Краще регулювання для інноваційного інвестування» наголошено на позитивному впливові належного регулювання на розвиток інновацій [10]. Також, створено особливі інструменти для проведення аналізу регуляторного впливу в пріоритетних напрямках, серед яких підготовка та оцінка «цифрових» ініціатив для розвитку цифрового єдиного ринку (ICT assessment, the digital economy and society) [11]. Ці інструменти є засобом досягнення цілей, закріплених у Стратегії єдиного цифрового ринку [12].

Крім того, у ЄС запроваджено спеціальний аналітично-прогностичний інструмент «Оцінка впливу міжнародної торгівлі на сталий розвиток» (Trade Sustainability Impact Assessment), що здійснюється незалежними зовнішніми експертами під час переговорів про укладення торговельних угод та для попереднього виявлення їх імовірного впливу – екологічного, економічного та соціального [13]. За 1999-2016 рр. ЄС було здійснено 22 оцінки впливу міжнародної торгівлі на сталий розвиток, включно з оцінкою зони вільної торгівлі у рамках Угоди про асоціацію між ЄС та Україною [14]. Забезпеченню переходу до сталого розвитку приділяють увагу більшість країн світу.

Втім, як аналіз регуляторного впливу, так і «Оцінка впливу міжнародної торгівлі» ґрунтуються на

ретроспективному підході – коли оцінка екологічного, соціального та економічного впливу виконується після формулювання концепції регуляторної зміни. Тобто імовірний соціальний, економічний та екологічний вплив зміни порівнюється з первісними умовами, і зміни вважаються прийнятними, якщо вони принаймні не погіршують чинний стан справ. Такий підхід має за мету забезпечити в цілому позитивні наслідки регуляторного акту, які полягають в уникненні результату, шкідливого для сталого розвитку. Отже, слабе місце даного підходу полягає в тому, що регуляторний акт вважатиметься загалом позитивним, якщо вихідна позиція не змінюється, зокрема не погіршується.

Інший підхід – здійснення аналізу виходячи з конкретно встановленої цілі сталого розвитку. Такий аналіз є частиною процесу розробки регуляторного акту, а не оцінкою пост-фактум. Аналіз, що ґрунтується на цілі, відображає бажання досягти відповідного результату, визначеного інтегрованими економічними, екологічними та соціальними цілями. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки впровадження пропозиції (регуляторної зміни) сприятиме досягненню цього результату [13].

Світовий досвід чітко вказує на те, що перерозподіл влади та ресурсів між рівнями управління розглядається в розвинених країнах як один із системних інструментів регуляторної політики. Більше того, європейські країни виробили низку моделей та механізмів децентралізованого регулювання, яке ґрунтується на місцевому самоврядуванні. Зазначене практично унеможливило копіювання досвіду інших держав та вимагає врахування особливостей соціально-економічного та політичного розвитку й інших чинників об'єктивного та суб'єктивного характеру кожної країни.

На нашу думку, в Україні необхідно змінити концептуальні засади реалізації державної регуляторної політики з метою досягнення цілей сталого розвитку. Державну регуляторну політику варто реалізовувати таким чином, щоб акцентувати увагу не лише на скороченні витрат, які тягнуть за собою регуляторні акти, зокрема для бізнесу, але і на підтримці довгострокових цілей держави.

Перші ґрунтовані рекомендації щодо належної регуляторної політики та управління були дані Радою ОЕСР у 2012 році. Серед основних такі:

- обґрунтування та застосування заходів, що мають вживати уряди, для підтримки впровадження та вдосконалення системної реформи регуляторної політики з метою прийняття регуляторних актів, які відповідають цілям державної політики та матимуть позитивний вплив на економіку та суспільство;
- обґрунтування та застосування заходів, що мають бути інтегровані в комплексний суспільний цикл, в якому регуляторні акти розробляються, спрямовуються та оцінюються *ex ante* та *ex post* (в перспективі та ретроспективі), переглядаються та застосовуються на всіх рівнях влади, підтримуються зацікавленими сторонами.

Існують три напрямки, що лежать в основі механізму належного регулювання, які застосовуються в різних країнах, з різними економічними стратегіями, правовими системами та адміністративними культурами:

- внутрішня координація нормотворчої діяльності, зокрема, здатність здійснювати регуляторну реформу та координувати її з посадовими особами з питань торгівлі та конкуренції;
- аналіз регуляторного впливу (RIA), зокрема, спроможність забезпечити вибір найкращих варіантів політики шляхом створення систематичної та послідовної структури для оцінки потенційних впливів дій уряду, включаючи вплив на торгівлю;
- механізми громадських консультацій з метою підвищення прозорості.

Механізм внутрішньої координації нормотворчої діяльності передбачає залучення державних органів, що займаються регулюванням, та охоплює різні сфери діяльності: охорона здоров'я, економіка, суспільні послуги тощо. За Рекомендаціями ОЕСР в країні має бути вироблений загальний урядовий підхід для забезпечення вигідності економічних, соціальних та екологічних переваг.

Результати аналізу регуляторного впливу (RIA) мають сприяти прийняттю більш обґрунтованих політичних рішень та економічній ефективності шляхом визначення переваг та застосування регулювання лише у випадку крайньої необхідності.

На основі вищенаведеного матеріалу та результатів дослідження зарубіжного досвіду нами розроблено базовий підхід до управління змінами регуляторної політики на основі емпіричного досвіду (рис. 2).

Впровадження змін регуляторної політики має враховувати домінуючий в країні принцип розробки регуляторних актів – орієнтація на мінімізацію витрат на регулювання (принцип економічності) або орієнтація на підтримку довгострокових цілей розвитку (принцип цілеспрямованості). Україна, як країна, що прагне до забезпечення сталого розвитку, має орієнтуватися на дотримання принципу цілеспрямованості.

Важливим є вибір підходів до оцінки регуляторних актів. Встановлено, що в деяких країнах застосовують перспективне оцінювання, в інших – ретроспективне, а окремі країни обрали для себе поєднання перспективного та ретроспективного оцінювання, що найбільше відповідає вітчизняним потребам.

Наступним кроком є вивчення напрямів належного регулювання в країнах, яке дозволило встановити, що такими напрямками мають бути внутрішня координація нормотворчої діяльності, аналіз регуляторного впливу та механізм громадських консультацій. В Україні дані напрями активно впроваджуються останнім часом, тому немає потреби приділяти увагу їх вдосконаленню.

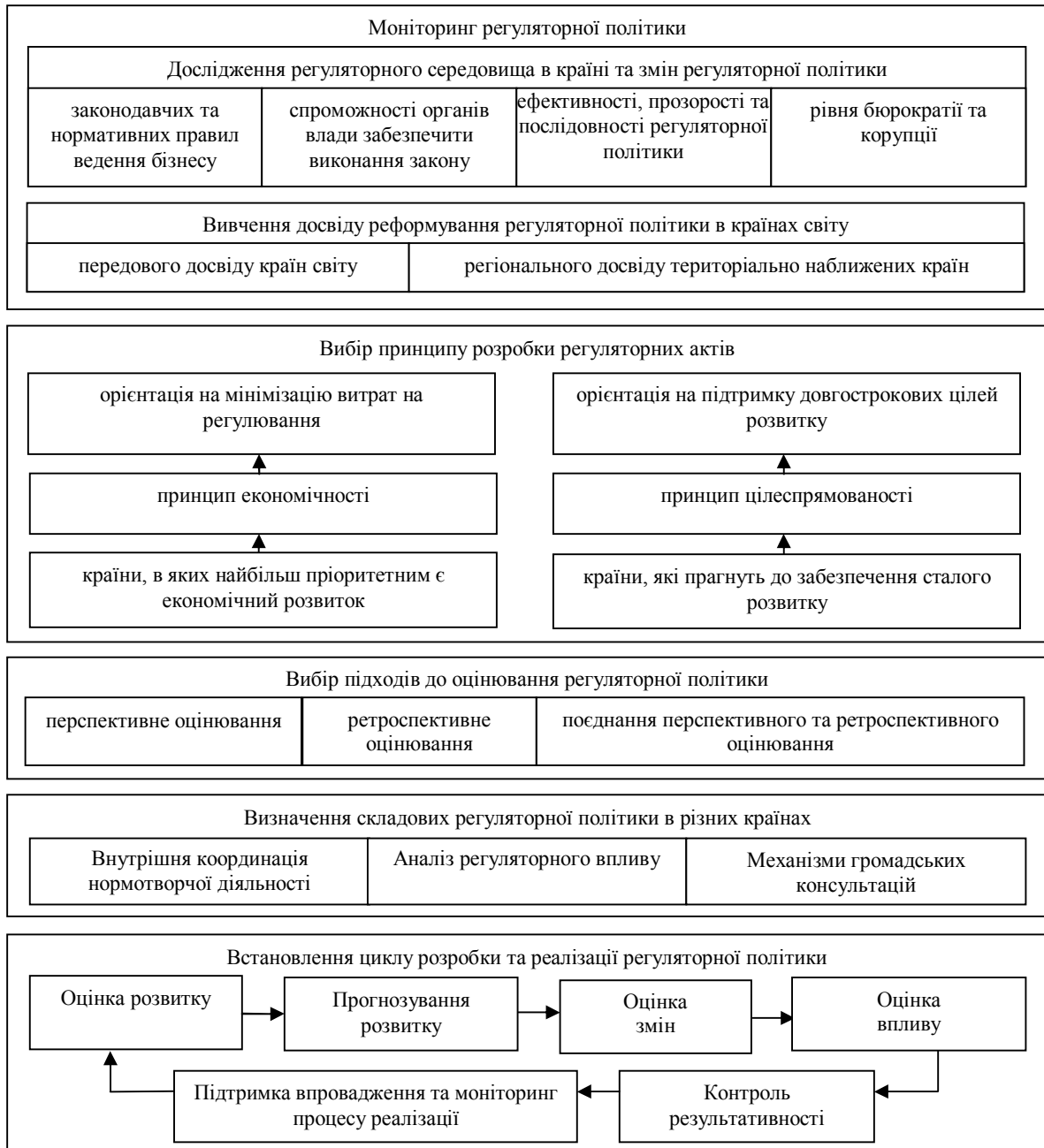


Рис. 2. Базовий підхід до управління змінами регуляторної політики на основі емпіричного досвіду  
 Джерело: власна розробка автора

Базовий цикл розробки та реалізації регуляторної політики включає оцінку розвитку, його прогнозування, оцінку змін, оцінку впливу, контроль результативності, підтримку впровадження та моніторинг процесу реалізації.

Застосування даного підходу дозволило систематизувати досвід вдосконалення регуляторної політики багатьох країн та забезпечити методологічну підтримку управління змінами регуляторної політики на основі використання передового досвіду провідних країн світу (рис. 3).

Як видно з рис. 3, в базовому підході до управління змінами регуляторної політики оцінювання регуляторної політики є спрощеним та не деталізованим. За умови вдосконалення має проводитись деталізоване комплексне оцінювання регуляторної політики.

В ході імплементації узагальненого досвіду зарубіжних країн згідно базового підходу здійснюються відокремлені дослідження регуляторної політики. Водночас не завжди дотримується послідовність імплементації, адже часто зміни впроваджуються без врахування вітчизняних реалій, тобто без критичного їх аналізу. Удосконалення управління змінами передбачає ґрунтовне дослідження досвіду зарубіжних країн. Воно повинно включати не лише пошук передових реформ в регулювання, а й проведення їх критичного аналізу з чітким дотриманням послідовності імплементації.

Базовий підхід до управління змінами регуляторної політики ґрунтується на частковій переорієнтації

з принципу економічності на принцип цілеспрямованості. Враховуючи, що Україна останнім часом декларує своє прагнення забезпечити умови для сталого розвитку, вдосконалення управління змінами регуляторної політики передбачає забезпечення повної переорієнтації на дотримання принципу цілеспрямованості.

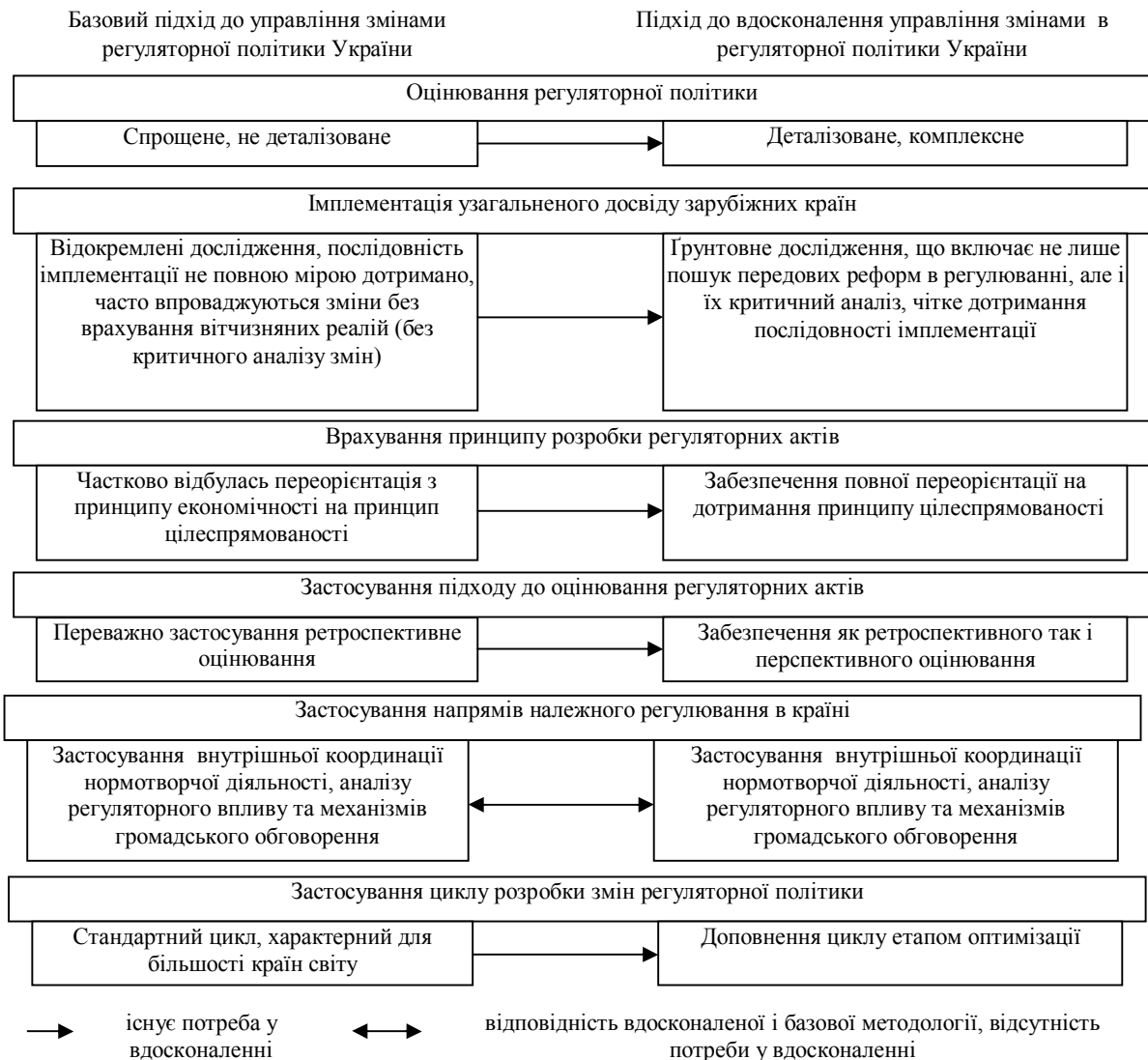


Рис. 3. Підхід до вдосконалення елементів управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки.

Джерело: власна розробка автора

Якщо згідно базового підходу застосовується переважно ретроспективне оцінювання, то за вдосконалим здійснюється як ретроспективне, так і перспективне оцінювання.

Базовий підхід до управління змінами передбачає застосування як напрямів належного регулювання в країні внутрішньої координації нормотворчої діяльності, аналізу регуляторного впливу та механізмів громадського обговорення, що повною мірою відповідає процесу удосконалення елементів. Тобто, за цим елементом відсутня потреба у вдосконаленні.

Щодо застосування циклу розробки змін регуляторної політики, то, за умови удосконалення елементів управління змінами, стандартний цикл, характерний для більшості країн, має бути доповнено етапом оптимізації.

## Висновки

Дослідження зарубіжного досвіду розробки та реалізації регуляторної політики дозволило розробити підхід до вдосконалення емпіричного досвіду управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки. Запропонований підхід орієнтовано на амеліорацію базового циклу з метою його гармонізації з поточними та перспективними умовами, що генерують поштовх до прогресивно-налаштованих змін, логічним результатом яких є доповнення стандартного циклу управління змінами,

етапом оптимізації, що дає змогу на етапі розробки врахувати прогнозний вплив на результативність регуляторної політики.

### Abstract

Regulatory policy in developed countries is regarded as one of the means that can be changed. As a result, due to its changes future generations needs could be met and sustainable development goals could be achieved. The improvement of regulatory policy in our country depends on many interrelated factors; the study of the experience of foreign countries can help to determine the main ones. Existing researches are multi-vector and they require generalization and expansion in relation to the management of changes in the regulatory policy of national economic development.

The aim of the study is to develop an approach to improving the empirical experience in the management of changes in regulatory policy of the national economy.

The research and recommendations of the Organization for Economic Cooperation and Development, the European Commission aimed at changing regulatory policy has been scrutinized. The study allows creating a basic approach to the management of changes in regulatory policy based on empirical experience. The application of this approach allows systematizing the experience of improvement of regulatory policy in many countries and providing methodological support for change management of regulatory policy based on the best practices of world-leading countries.

It is determined that the implementation of foreign experience requires consideration of the peculiarities of socio-economic and political development and other objective and subjective factors of each country. It is pointed out that it is necessary for Ukraine to change the conceptual basis of implementation of state regulatory policy in order to achieve sustainable development goals. State regulatory policy should be implemented in such a way as to focus the attention not only to the reducing costs, which lead to regulatory acts, particularly for business but also on supporting long-term state goals. It was established that in some countries the perspective evaluation is used, in others, there is a retrospective one, and some countries have chosen a combination of perspective and retrospective evaluation that meets the domestic needs in the best way.

The study of foreign experience in the development and implementation of regulatory policy allows developing an approach to the improvement of empirical experience in change management in the regulatory policy of the national economy. The given approach is oriented to the amelioration of the base cycle with the aim of its harmonization with current and promising conditions, which generate the impulse to progressive changes, the logical result of which is the completion of the standard cycle of management with optimization phase; it gives the possibility to take into account the predicted impact on the effectiveness of regulatory policy at the development stage.

### Список літератури:

1. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями. – Москва:Стандартыкачество, 2008. – 132 с.
2. VandeVen A. Explaining Development and Change in Organizations / A. Vande Ven, M. S. Pool // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20. – № 3. – P. 510-540.
3. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – СПб.: Книжная палата, 2002. – 74 с.
4. Эйтингон В.Н. В поисках современной парадигмы управления. Системное моделирование социально-экономических процессов: Аннотации к докладам 32-ой международной научной школы-семинара (г. Вологда, 5-10 октября 2009 г.)– Воронеж: Воронежский государственный университет, 2009. – С. 203.
5. Грибик І.І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях / І.І. Грибик, Л.І. Попадюк, Н.В. Смолінська // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2012. – № 749: Логістика. – С. 384-388.
6. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. – 2010. – № 2 (52). – С. 287-291.
7. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2011. – № 714. – С. 155-161.
8. OECD/KDI. Improving regulatory governance: trends, practices and the way forward [*Електронний ресурс*]. – Paris: OECD Publishing, 2017. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/9789264280366-en>.
9. Better Regulation Guidelines. Commission staff working document. European commission [*Електронний ресурс*]. – Brussels, 2017. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines.pdf>.

10. Better regulations for innovation-driven investment at EU level. European Commission [Електронний ресурс]. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovrefit\\_staff\\_working\\_document.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovrefit_staff_working_document.pdf).
11. Better Regulation Toolbox [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-toolbox-2015\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-toolbox-2015_0.pdf).
12. Digital single market [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en).
13. Малолітнева В. Чи прагне Україна до тих саме цілей, що і весь світ [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу: [https://voxukraine.org/uk/chi-pragne-ukrayina-do-tih-same-tsilej-shho-i-ves-svit/#\\_ftn1](https://voxukraine.org/uk/chi-pragne-ukrayina-do-tih-same-tsilej-shho-i-ves-svit/#_ftn1).
14. Directorate-General for Trade (European Commission). Handbook for trade sustainability impact assessment [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/april/tradoc\\_154464.PDF](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/april/tradoc_154464.PDF). doi:10.2781/999660.

## References:

1. Harrington, J. (2008). Excellence in Change Management. Moscow: Standards and Quality [in Russian].
2. Van de Ven, A. & Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. Academy of Management Review, 20, 3, 510-540 [in English].
3. Freilinger, K. & Fisher, I. (2002). Change management in organizations. How to successfully carry out the conversion. St. Petersburg: Knizhnaya palata [in Russian].
4. Eitingon, V.N. (2009). In search of a modern management paradigm. System modeling of socio-economic processes. Annotations to the reports of the 32nd International Scientific School-Seminar. Voronezh: Voronezh State University, 203 [in Russian].
5. Gribyk, I.I., Popadyuk, L.I. & Smolinskaya, N.V. (2012). The essence of change management process and features of its effective implementation in organizations. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", 749: Logistics, 384-388 [in Ukrainian].
6. Tarasyuk, G.M. (2010). Change management in the enterprise management system. Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: economic sciences, 2 (52), 287-291 [in Ukrainian].
7. Steciv, S.R. (2011). The essence and stages of change management in the enterprise. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", 714, 155-161 [in Ukrainian].
8. OECD/KDI. (2017). Improving regulatory governance: trends, practices and the way forward. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/9789264280366-en> [in English].
9. Better Regulation Guidelines. (2017). Commission staff working document. European commission. Brussels. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines.pdf>.
10. Better regulations for innovation-driven investment at EU level. European Commission (2016). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovrefit\\_staff\\_working\\_document.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovrefit_staff_working_document.pdf) [in English].
11. Better Regulation Toolbox (2015). Retrieved from: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-toolbox-2015\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-toolbox-2015_0.pdf) [in English].
12. Digital single market. European Commission. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en) [in English].
13. Malolitneva, V. (2017). Does Ukraine strive for the same goals as the whole world. Retrieved from: [https://voxukraine.org/uk/chi-pragne-ukrayina-do-tih-same-tsilej-shho-i-ves-svit/#\\_ftn1](https://voxukraine.org/uk/chi-pragne-ukrayina-do-tih-same-tsilej-shho-i-ves-svit/#_ftn1) [in Ukrainian].
14. Directorate-General for Trade (European Commission) (2016). Handbook for trade sustainability impact assessment. Retrieved from: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/april/tradoc\\_154464.PDF](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/april/tradoc_154464.PDF). doi:10.2781/999660 [in English].

### Посилання на статтю:

Разумова Г. В. Емпіричний досвід як основа для управління змінами регуляторної політики / Г. В. Разумова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 2 (8). – С. 42-49. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No2/42.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3593074.

### Reference a Journal Article:

Razumova H. V. Empirical experience as a basis for managing regulatory policy changes / H. V. Razumova // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2019. – № 2 (8). – С. 42-49. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No2/42.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3593074.

