



Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні

Проект фінансується Європейським Союзом

ПОСІБНИК З ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ



ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

КД	компакт-диск
ЄС	Європейський Союз
EXCEL	Програма обчислень і обробки електронних таблиць (Microsoft)
МФУ	міжнародна фінансова установа; її часто називають донором
ІТ	інформаційна технологія
УПЦ	Управління проектом циклом (метод планування і оцінки)
ОЕР	оцінка ефективності роботи
ЗОЕР	звіт з оцінки ефективності роботи
РР	регіональний розвиток
АРР	агенція регіонального розвитку
СРР	Стратегія розвитку регіону
SMART	конкретний, вимірний, досяжний, реалістичний, своєчасний (див. «Захід» у Глосарії)
МСП	малі та середні підприємства
ПСРР	Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні (фінансований ЄС проект)
SWOT	сильні та слабкі сторони, можливості, загрози (метод аналізу)
грн., UAH	гривня (українська валюта)



ГЛОСАРІЙ

План дій	план, в якому окреслюються всі заходи, передбачені бізнес-планом
Захід	конкретна дія для досягнення стратегічної цілі. Усі заходи повинні відповідати критеріям SMART ¹ !
Припущення	питання, яке є важливим для досягнення мети, але на яке APP не може вплинути
Клієнти/споживачі	потенційні бенефіціари; люди, на яких націлені передбачені дії
Конкурент	установа, що надає аналогічні послуги на тому ж самому ринку
Координаційна рада, національна	орган, який координує політику і заходи регіонального розвитку на національному рівні
Координаційна рада, регіональна	орган, який координує політику і заходи регіонального розвитку на регіональному рівні
Партнер із співробітництва	установа, зацікавлена у співробітництві з APP
Засновник	установа, що створила APP
Рада засновників	орган у складі засновників, сформований для створення APP
Ціль	бажаний результат, що його має досягти APP
Показники	значення, що дозволяють виміряти та оцінити ступінь досягнення цілі
Місія	«акт надсилання» - основа для стратегій, що мають розроблятися з урахуванням причини створення APP
Задача	мета, що має бути досягнута у заданий строк за наявні кошти
Оперативний посібник	управлінський документ, що містить огляд функціонування APP і опис її внутрішніх процедур та інституційних керівних принципів
Організаційна структура	опис внутрішньої структури APP і зв'язків між різними рівнями ієрархії
Організаційна схема	діаграма, на якій показано структуру штату APP
Плановий період	період, на який готується бізнес-план
Проект	комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання однієї або декількох окремих проблем в обмежені строки й для реалізації принаймні одного рішення даної проблеми (проблем)
Обґрунтування	причина створення APP
Керівництво APP	Директор і (або) Наглядова рада APP
Регіон	територіальне утворення субнаціонального рівня, визначене

¹ SMART = конкретний (Specific), вимірний (Measurable), досяжний (Achievable), реалістичний (Realistic), своєчасний (Timely)



	законом, з системою органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування – часто область
Регіональний розвиток	процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших змін у регіоні
Стратегія розвитку регіону	стратегія, в якій окреслені напрями розвитку регіону
Звітний період	Період часу, за який розробляється звіт з оцінки ефективності роботи
Ризик	питання, яке може мати негативні наслідки для проекту, але на яке АРР не може вплинути
Надавач послуг	установа чи фірма, що надає послуги клієнтам, наприклад, консультаційна фірма, громадська організація тощо
Стратегічна ціль	ціль, що має бути досягнута за плановий період
Наглядова рада	орган у складі 12 представників установ, який наглядає та контролює діяльність АРР і управління нею
Сталість	спроможність АРР вести діяльність у довготривалій перспективі
Цільова група	особи, які отримують пряму та непряму вигоду від послуг або заходів АРР
Бачення	«мрія» або «перспектива» - бажане, але досяжне становище, якого має досягти АРР



ЗМІСТ

A. ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ	10
1 ОБҐРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	10
1.1 НАВИЩО БУЛИ СТВОРЕНІ APP?	10
1.1 НАВИЩО ПОТРІБНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	10
1.2 ЧОМУ БУВ РОЗРОБЛЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	10
1.3 ЩО ВКЛЮЧЕНО У ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	11
1.4 ДЛЯ КОГО ПРИЗНАЧЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	11
2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ APP	12
2.1 ЩО ТАКЕ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	12
2.2 НАВИЩО ПОТРІБНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	12
2.3 ДЛЯ КОГО ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	13
3. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	14
3.1 ЯК ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ APP?	14
3.2 ХТО ПОВИНЕН ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	14
3.3 ЩО СЛІД ОЦІНЮВАТИ ПІД ЧАС ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	14
4. ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	16
4.1 ЯК СЛІД ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	16
4.2 КОЛИ СЛІД ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	16
4.3 ЯКИЙ ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	17
4.5 ЩО СЛІД ВКЛЮЧИТИ У ЗВІТ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	18
B. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	23
1 РОБОЧЕ РЕЗЮМЕ	23
2 ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО, ПОЛІТИЧНОГО ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО КОНТЕКСТУ	26
2.1 ПРАВОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ	26
2.2 РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ APP	27
2.3 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	28
2.4 ІНСТИТУЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ	29
3 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК APP	32
3.1 БАЧЕННЯ	32
3.2 МІСІЯ	33
3.3 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	34
3.4 СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ	36
3.5 ЗАДАЧІ	38
4 оцінка діяльності APP	40
4.1 ФУНКЦІЇ	40
4.2 НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ	43
4.3 ПРИДБАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ	45
4.4 НАДАННЯ ПОСЛУГ	47
5 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	48
5.1 УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ	48
5.2 ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ	49
5.3 УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ	52
6 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	54
6.1 ПОТРЕБИ У ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ	54
6.2 ДИНАМІКА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	57
6.3 СИСТЕМА ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	59
6.4 НАВЧАЛЬНІ ДОСЯГНЕННЯ	59
7. ОЦІНКА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	61



7.1	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА.....	61
7.2	ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ.....	62
7.3	ПОСТІЙНІ ПРАЦІВНИКИ	64
8.	ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	69
9.	ОЦІНКА СТАЛОСТІ	71
10.	ВИНЕСЕНІ УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВА.....	73
10.1	ПРОБЛЕМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕНЬ	73
10.2	ВИНЕСЕНІ УРОКИ	74
10.3	ПЕРСПЕКТИВА.....	75
ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ		77
1.	ЗВЕДЕНА МАТРИЦЯ ДОСЯГНЕНЬ	77
2.	МАТРИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНЕНЬ	78
C.	АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АРР	81
1.	АНКЕТА ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ.....	81
1.1	ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕСПОНДЕНТА.....	81
1.2	РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ АРР	81
1.3	СТРАТЕГІЧНІ РАМКИ АРР	82
1.4	ДІЯЛЬНІСТЬ АРР	83
1.5	ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІННЯ АРР	85
1.6	ДОДАТКОВІ КОМЕНТАРІ ЩОДО АРР	86
1.7	ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРАЦІВНИКА.....	87
1.8	ЗВІТ ПРО НАВЧАННЯ.....	88
2.	АНКЕТИ ДЛЯ КЕРІВНИЦТВА.....	89
2.1	ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО КОНТЕКСТУ	89
2.2	ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК	91
2.3	ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АРР.....	95
2.4	ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	107
2.5.	ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	113
2.6	ОЦІНКА КАДРОВИХ РЕСУРСІВ	117
2.7	ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	122
2.8	ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ.....	123
2.9	КОМЕНТАРІ.....	124
2.10	СТАНДАРТНІ ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИІ.....	125
3.	КОНТРОЛЬНИЙ ПЕРЕЛІК ДЛЯ ЗОВНІШНІХ ОЦІНЮВАЧІВ	127
3.1	ПЕРЕЛІК НАДАНИХ ДОКУМЕНТІВ	127
3.2	ОЦІНКА КОНТЕКСТУ	127
3.3	ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК	127
3.4	ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ.....	127
3.5	ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	127
3.6	ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	127
3.7	ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	128
3.8	ОЦІНКА РОЗПОДІЛУ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	128
3.9	ОЦІНКА ДОДАТКІВ	128
3.10	ВИНЕСЕНІ УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВА	128



ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

Табл. 1.	Перелік партнерів, з якими здійснювалося співробітництво	30
Табл. 2.	Перелік надавачів послуг	31
Табл. 3.	Досягнення щодо стратегічних цілей	35
Табл. 4.	Досягнення щодо стратегічних ініціатив	37
Табл. 5.	Досягнення щодо задач	39
Табл. 6.	Важливі функції з точки зору керівництва і персоналу	42
Табл. 7.	Порівняння важливих функцій АРР з пріоритетами СРР	42
Табл. 8.	Напрями діяльності порівняно з пріоритетами Стратегії розвитку регіону	44
Табл. 9.	Проекти, придбані у 2XXX р.	45
Табл. 10.	Поточні проекти станом на 31.12.2XXX р.	46
Табл. 11.	Проекти, завершені у 2XXX р.	46
Табл. 12.	Найважливіші надані послуги	47
Табл. 13.	Перелік публікацій та документів	50
Табл. 14.	Перелік заходів	51
Табл. 15.	Графік оновлення інформації	53
Табл. 16.	Потреби у людських ресурсах порівняно з плановими цифрами	55
Табл. 17.	Динаміка чисельності персоналу	57
Табл. 18.	Наймання персоналу	58
Табл. 19.	Порушення трудових договорів	58
Табл. 20.	Навчальні досягнення	60
Табл. 21.	Невиконання обов'язків Наглядовою радою	63
Табл. 22.	Невиконання обов'язків директором	64
Табл. 23.	Невиконання обов'язків менеджером із стратегії	65
Табл. 24.	Невиконання обов'язків менеджером з проектів	66
Табл. 25.	Невиконання обов'язків менеджером з послуг	67
Табл. 26.	Невиконання обов'язків офіс-менеджером	68
Табл. 27.	Порівняння потреб у фінансових ресурсах із плановими цифрами	70
Табл. 28.	Досягнення щодо сталості	72



ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ



ЗМІСТ

A. ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ	10
1 ОБҐРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	10
1.1 НАВИЩО БУЛИ СТВОРЕНІ АРР?	10
1.1 НАВИЩО ПОТРІБНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	10
1.2 ЧОМУ БУВ РОЗРОБЛЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	10
1.3 ЩО ВКЛЮЧЕНО У ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	11
1.4 ДЛЯ КОГО ПРИЗНАЧЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	11
2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АРР	12
2.1 ЩО ТАКЕ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	12
2.2 НАВИЩО ПОТРІБНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	12
2.3 ДЛЯ КОГО ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	13
3. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	14
3.1 ЯК ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АРР?	14
3.2 ХТО ПОВИНЕН ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	14
3.3 ЩО СЛІД ОЦІНЮВАТИ ПІД ЧАС ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	14
4. ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	16
4.1 ЯК СЛІД ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	16
4.2 КОЛИ СЛІД ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	16
4.3 ЯКИЙ ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	17
4.5 ЩО СЛІД ВКЛЮЧИТИ У ЗВІТ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?	18



А. ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ

Цей посібник підготовлений у рамках проекту «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» (ПСРР). Проект фінансується ЄС і впроваджується консорціумом на чолі з Grontmij (Данія). Його головна мета – надати Урядові України допомогу у побудові системи регіонального розвитку згідно з передовою міжнародною практикою.

1 ОБҐРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

1.1 НАВІЩО БУЛИ СТВОРЕНІ АРР?

Згідно зі статтею 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики», Агенція регіонального розвитку (АРР) має створюватися у кожному регіоні для планування, формування, огляду і контролю реалізації політики регіонального розвитку на територіальному рівні. Її функції та організаційна структура визначаються Цивільним кодексом України та відповідними нормативними актами і окреслюються у оперативному плані відповідної АРР. Зазвичай АРР засновується відповідною регіональною адміністрацією; співзасновниками можуть бути регіональна торгово-промислова палата, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади та наукові установи регіону.

1.1 НАВІЩО ПОТРІБНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?

Цей документ повинен сприяти оцінюванню ефективності роботи АРР, передбаченому у бізнес-плані та інших управлінських документах. Він повинен допомогти у підготовці, плануванні, реалізації та документуванні процесу оцінки ефективності роботи. У тому вигляді, у якому він підготовлений, він також має максимально спростити підготовку звіту про оцінку ефективності роботи.

1.2 ЧОМУ БУВ РОЗРОБЛЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?

Цей документ був підготовлений для того, щоб надати АРР керівні настанови щодо порядку проведення і підготовки оцінки ефективності роботи. З цією метою він повинен:

- сприяти підготовці проведення оцінки ефективності роботи;
- надати схему звіту про оцінку ефективності роботи;
- забезпечити порівнянність звітів про оцінку ефективності роботи різних АРР;
- забезпечити однакову якість оцінки ефективності роботи різних АРР.

Оцінку ефективності роботи АРР не слід плутати з оцінкою впливу політики та стратегії регіонального розвитку. Цей документ стосується виключно оцінювання АРР як установи.



1.3 ЩО ВКЛЮЧЕНО У ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?

Цей документ підготовлений як посібник із підготовки та документального відображення оцінки ефективності роботи АРР в Україні. Перед тим, як розпочинати процес проведення оцінки, настійно рекомендується вивчити весь посібник, тому що він містить важливу інформацію про те, як організувати весь цей процес. Посібник складається з наступних частин:

- Пояснювальний документ: у ньому роз'яснюється, як і чому слід проводити оцінку ефективності роботи АРР. Мета цього документу – пришвидшити процес проведення оцінки ефективності роботи та зробити його більш структурованим.
- Рекомендації та шаблон оцінки ефективності роботи. Ця частина є покроковим керівництвом з питань планування і проведення оцінки ефективності роботи та підготовки відповідного звіту. Шаблон звіту про оцінку ефективності роботи фактично є схемою реального звіту. Шаблон уже містить деякі текстові компоненти, але всі текстові частини необхідно доповнити фактами й цифрами, взятими з відповідних документів і анкет (див. далі). Шаблон підготовлений у цій формі для того, щоб ті, кому доручено проведення оцінки ефективності роботи, могли зосередитися на збиранні фактів та цифр і наданні коментарів до них, не надто турбуючись про формулювання і побудову речень. Проте, всі текстові частини необхідно адаптувати під конкретну ситуацію АРР. Вказівки щодо порядку заповнення цих частин надані у Рекомендаціях і шаблоні. Настійно рекомендується дотримуватися поданої структури, тому що це забезпечує порівнянність оцінки ефективності роботи різних АРР.
- Анкети – вони доповнюють Рекомендації та шаблон. Наведено три різні анкети: одна – для працівників АРР (Анкета для персоналу), друга – для керівництва (Анкета для керівництва), третя – для зовнішніх оцінювачів (Контрольний перелік для зовнішніх оцінювачів). Ці анкети по суті є стрижнем оцінки ефективності роботи, тому що на них повинен будуватися процес проведення оцінки й вони мають розглядатися як інструменти для вимірювання ефективності роботи АРР.

Усі три документи слід ретельно вивчити ДО ТОГО, як починати власне процес оцінки.

У цілому цей Посібник має сприяти трансформації шаблону звіту про оцінку ефективності роботи у реальний звіт про оцінку ефективності роботи відповідної АРР кожного регіону.

1.4 ДЛЯ КОГО ПРИЗНАЧЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?

Цей документ підготовлений для осіб, відповідальних за розроблення звіту про оцінку ефективності роботи. Це, перш за все, органи управління АРР, а саме Наглядова рада в її функції найвищого керівного й контрольного органу АРР і директор АРР в його/її функції головного розпорядника. Крім цього, цей документ повинен допомогти тим, хто контролює АРР ззовні, наприклад, Рахунковій палаті, регіональній або Національній координаційній раді, зрозуміти, як саме проводилася оцінка ефективності роботи й що треба піддавати зовнішньому контролю, перевірці, моніторингу та оцінюванню. Проте, зовнішній контроль за діяльністю АРР слід здійснювати відповідно до нормативно-правових актів, чинних у країні. Це особливо стосується механізмів фінансового контролю, а також контролю за діяльністю.



2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АРР

2.1 ЩО ТАКЕ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Оцінка ефективності роботи передбачає зіставлення цілей, дій та досягнень АРР з планувальними документами, зокрема з бізнес-планом (включно з планом дій) та річним планом роботи, а також з іншими управлінськими документами². Вона повинна допомогти персоналу АРР та іншим зацікавленим сторонам краще зрозуміти роль АРР як стратегічного чинника регіонального розвитку.

Як правило, оцінка ефективності роботи є складовою частиною системи управління організацією, яку можна зобразити наступним чином:

Рис. 1. Цикл управління ефективністю роботи



2.2 НАВІЩО ПОТРІБНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Оцінка ефективності роботи потрібна для забезпечення фінансування АРР. Щоб обґрунтувати виділення коштів на поточні витрати, АРР повинна довести, що вона працює відповідно до планувальних документів, а кошти, надані їй у звітному періоді, витрачені розумно. Лише якщо АРР працює ефективно, вона може очікувати на підтримку у майбутньому. Крім того, оцінка ефективності роботи повинна виявити сфери, які можуть слугувати прикладами для інших АРР як сфери, де потрібні покращення.

У цілому оцінка ефективності роботи повинна забезпечити належну ефективність діяльності та раціональне витрачання внутрішніх та зовнішніх коштів, а також допомогти:

- покращити ефективність досягнення цілей та виконання задач;
- покращити орієнтованість АРР на досягнення цілей в її конкретному регіоні;
- покращити планування майбутніх заходів і забезпечити виділення фінансових та людських ресурсів;
- покращити діяльність АРР;
- покращити прагнення АРР до успіху.

² Опис відповідних форматів цих управлінських документів наведений в Оперативному посібнику з діяльності АРР. В анкетах для керівництва зазначаються відповідні таблиці цього посібника.



2.3 ДЛЯ КОГО ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Оцінка ефективності роботи проводиться для того, щоб звітувати у структурованій формі про успішність АРР перед Наглядовою радою та іншими зацікавленими органами. Вона повинна, з одного боку, дозволити зробити висновок про досягнення АРР порівняно з її бізнес-планом і оперативним посібником, а з іншого боку – обґрунтувати витрачання коштів, отриманих АРР або виділених їй.



3. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

3.1 ЯК ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АРР?

Зазвичай оцінка ефективності роботи проводиться на двох рівнях:

- а) внутрішня оцінка – вона є по суті самооцінкою або внутрішнім аудитом;
- б) зовнішня оцінка – вона є по суті зовнішнім аудитом.

Під час внутрішньої оцінки збирання і обробку даних та підготовку звіту виконує АРР. Під час зовнішньої оцінки всі (або вибрані) дані перевіряються за допомогою відповідних контрольних механізмів, наприклад шляхом звіряння даних з існуючими документами і проведення бесід з персоналом, керівництвом АРР, засновниками АРР, членами Наглядової ради АРР, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. До потенційних зацікавлених сторін відносяться, наприклад:

- державні адміністрації;
- міністерство або інший центральний орган влади, відповідальний за регіональний розвиток;
- регіональна координаційна рада;
- об'єднання і НУО на місцевому та регіональному рівнях.

3.2 ХТО ПОВИНЕН ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Внутрішня оцінка

За проведення оцінки ефективності роботи відповідає Директор АРР. Директор може або самостійно керувати проведенням оцінки, або створити групу з двох-трьох працівників для підготовки та проведення оцінки. Обробку результатів має проводити директор АРР або група, відповідальна за проведення оцінки, але за підтримки спеціаліста (спеціалістів) з обробки даних/ІТ. Аналіз результатів і звітність забезпечує директор АРР, оскільки саме директор має найкраще уявлення про управління АРР і є підзвітним перед Наглядовою радою та іншими контрольними органами.

Зовнішня оцінка

Зовнішню оцінку повинен проводити орган, відповідальний за аудит операцій у державному секторі, наприклад, Рахункова палата або Національна аудиторська служба. Як правило, ці органи не залежать від Уряду та Парламенту, але звітують їм про економічність, ефективність і дієвість установи, що фінансується за державні кошти (за рахунок донорів або бюджету), з метою контролю над витрачанням державних коштів і покращення якості державних послуг. Для проведення зовнішньої оцінки відповідальний орган повинен виділити для кожної АРР мінімум двох працівників.

3.3 ЩО СЛІД ОЦІНЮВАТИ ПІД ЧАС ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Мета оцінки ефективності роботи полягає у тому, щоб забезпечити ефективну та дієву роботу АРР в усіх сферах. Під час проведення оцінки слід оцінити наступні основні елементи:



- цілі:
чого саме APP намагалася досягти у регіоні за останній рік?
- діяльність:
що APP робила для досягнення цих цілей за останній рік?
- досягнення:
чого APP досягла за останній звітний період?

Щоб оцінити ці елементи, оцінка ефективності роботи охоплює наступні сфери:

- обізнаність персоналу щодо:
 - стратегії розвитку регіону;
 - цінностей, стратегічних цілей та функцій;
 - інструментів управління;
- досягнень щодо:
 - бачення і місії APP;
 - стратегічних цілей та ініціатив;
 - задач і функцій;
 - діяльності та надання послуг;
 - інструментів і систем управління;
- дотримання:
 - бізнес-плану;
 - інших інструментів управління;
 - стратегії регіонального розвитку.



4. ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

4.1 ЯК СЛІД ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Щоб провести оцінку ефективності роботи, потрібно буде виконати цілу низку заходів. Ці заходи зазначені далі:

Внутрішня оцінка:

- огляди документів;
- підготовка анкет;
- заповнення анкет;
- обробка даних;
- документування результатів;
- представлення результатів працівникам, засновникам і зацікавленим сторонам.

Зовнішня оцінка:

- огляди документів;
- аналіз звіту про оцінку ефективності роботи;
- огляд і перевірка зібраних і оброблених даних;
- співбесіди з працівниками, засновниками APP, керівництвом APP і Наглядовою радою;
- групові дискусії та (або) круглі столи;
- дискусії з іншими зацікавленими сторонами та партнерами APP;
- інші методології перевірки інформації.

У цілому дані слід збирати та обробляти у рамках внутрішньої оцінки, а перевіряти – у рамках зовнішньої оцінки.

Слід зазначити, що не всі зазначені заходи треба буде здійснювати щороку всім APP.

4.2 КОЛИ СЛІД ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Оцінку ефективності роботи необхідно проводити раз на рік. На збирання і обробку даних слід виділити приблизно 6-8 тижнів. Підготовка до збирання даних для оцінки ефективності роботи, зокрема підготовка різних анкет, складання необхідних документів, визначення форматів обробки даних тощо, повинна бути закінчена до 31 грудня кожного року, щоб фактичне збирання даних можна було почати 1 січня наступного року. Збирання даних слід проводити у січні кожного року й закінчувати до 31 січня. Обробка даних повинна здійснюватися у лютому. Кінцевий термін подання підсумкового звіту про оцінку ефективності роботи – 15 березня кожного року.

Зовнішню оцінку можна починати 16 березня. Для її проведення слід виділити не більше 2 тижнів на кожен APP. Рекомендується закінчити проведення зовнішньої оцінки не пізніше 31 травня, щоб максимально скоротити проміжок часу між збиранням даних та їхнім контролем і моніторингом. Проте, це сильно залежить від кількості оцінювачів, наявної в Україні для проведення зовнішньої оцінки APP.



4.3 ЯКИЙ ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Оцінка ефективності роботи повинна включати наступні компоненти.

A. Внутрішня оцінка

1. Визначення і збирання основних управлінських документів, таких як:

- бізнес-план;
- план дій (частина бізнес-плану);
- річний план роботи;
- стратегія або план маркетингу/реклами;
- комунікаційна стратегія або комунікаційний план;
- звіт за останній рік, якщо він є;
- річний навчальний план;
- <інші документи, які кожна АРР визначає самостійно >

2. Організація збирання інформації:

- розроблення і тестування анкет;
- підготовка форматів обробки даних;
- фізична підготовка анкет;
- організація доставки;
- інформаційні зустрічі з персоналом, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами;
- організація збирання даних та інформації, зокрема розповсюдження анкет.

3. Заповнення анкет:

- доставка анкет;
- заповнення анкет;
- збирання анкет.

4. Обробка даних:

- введення даних;
- обробка даних;
- аналіз результатів;
- опис результатів;
- підготовка звіту про результати.

5. Звітування про оцінку ефективності роботи:

- аналіз даних і обговорення результатів;
- підготовка звіту про оцінку ефективності роботи.

B. Зовнішня оцінка

6. Організація підтримки зовнішніх оцінювачів:

- підготовка стислого резюме результатів;
- збирання відповідних документів для оцінювачів;
- підготовка зустрічей та обговорень.



7. Обговорення результатів з зацікавленими сторонами (якщо доречно)³:

індивідуальні обговорення і зустрічі;
групові дискусії;
круглі столи;
звітування про обговорення результатів з зацікавленими сторонами.

8. Підготовка коментарів до звіту зовнішніх оцінювачів:

вивчення звіту зовнішніх оцінювачів;
обговорення результатів зовнішніх оцінювачів;
підготовка коментарів до звіту зовнішніх оцінювачів.

9. Впровадження результатів:

вивчення основних пропозицій, викладених у звіті про внутрішню та зовнішню оцінку;
аналіз пропозицій і винесених уроків;
підготовка начерку плану впровадження удосконалень;
включення удосконалень в управлінські документи;
впровадження пропозицій.

4.5 ЩО СЛІД ВКЛЮЧИТИ У ЗВІТ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ?

Звіт про оцінку ефективності роботи повинен відображати різні компоненти оцінки ефективності роботи та містити наступні частини:

1. Робоче резюме
2. Оцінка економічного, політичного та інституційного контексту АРР
 - 2.1 Правове середовище
 - 2.2 Робоче середовище
 - 2.3 Стратегія розвитку регіону
 - 2.4 Інституційний контекст
3. Оцінка стратегічних рамок АРР
 - 3.1 Бачення
 - 3.2 Місія
 - 3.3 Стратегічні цілі
 - 3.4 Стратегічні ініціативи
 - 3.5 Задачі
4. Оцінка діяльності АРР
 - 4.1 Функції
 - 4.2 Напрями діяльності
 - 4.3 Придбання і реалізація проектів
 - 4.4 Надання послуг
5. Оцінка управління діяльністю АРР

³ Дуже ймовірно, що ця робота входить до зовнішньої оцінки.



- 5.1 Управлінські документи
- 5.2 Засоби комунікації
- 5.3 Управління інформацією
- 6. Оцінка управління людськими ресурсами АРР
 - 6.1 Потреби у людських ресурсах
 - 6.2 Динаміка чисельності
 - 6.3 Система оцінки роботи персоналу
 - 6.4 Навчальні досягнення
- 7. Оцінка людських ресурсів АРР
 - 7.1 Організаційна структура
 - 7.2 Органи управління
 - 7.3 Постійні працівники
- 8. Оцінка фінансових ресурсів АРР
- 9. Оцінка сталості
- 10. Винесені уроки та перспектива
 - 10.1 Проблеми та пропозиції щодо покращень
 - 10.2 Винесені уроки
 - 10.3 Перспектива

ДОДАТКИ

- 1. Зведена матриця досягнень
- 2. Оцінка досягнень



РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

ЗАУВАЖЕННЯ

Ці Рекомендації містять деякі пояснення до процесу оцінки ефективності роботи, а також до шаблону звіту. Деякі частини подані блакитним шрифтом, а деякі – чорним. Блакитні частини - це Рекомендації або інші описи, а чорні – це частини відповідного звіту. Проте, кожній АР необхідно перевірити й чорні частини з точки зору того, чи дійсно вся подана у них інформація доречна для АРР конкретного регіону.

Якщо ви будете копіювати або залишати наведений текст у своєму звіті, обов'язково видаліть усі пояснення та приклади!

ОСОБЛИВО ПОДБАЙТЕ ПРО ТЕ, ЩОБ У ВАШОМУ ОСТАТОЧНОМУ ЗВІТІ БУВ ТІЛЬКИ ЧОРНИЙ ТЕКСТ!!!



ЗМІСТ

В. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ23

1	РОБОЧЕ РЕЗЮМЕ	23
2	ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО, ПОЛІТИЧНОГО ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО КОНТЕКСТУ	26
2.1	ПРАВОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ	26
2.2	РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ АРР	27
2.3	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	28
2.4	ІНСТИТУЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ	29
3	ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК АРР	32
3.1	БАЧЕННЯ	32
3.2	МІСІЯ	33
3.3	СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	34
3.4	СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ	36
3.5	ЗАДАЧІ	38
4	ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АРР	40
4.1	ФУНКЦІЇ	40
4.2	НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ	43
4.3	ПРИДБАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ	45
4.4	НАДАННЯ ПОСЛУГ	47
5	ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	48
5.1	УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ	48
5.2	ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ	49
5.3	УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ	52
6	ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	54
6.1	ПОТРЕБИ У ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ	54
6.2	ДИНАМІКА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	57
6.3	СИСТЕМА ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	59
6.4	НАВЧАЛЬНІ ДОСЯГНЕННЯ	59
7.	Оцінка людських ресурсів	61
7.1	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА	61
7.2	ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ	62
7.3	ПОСТІЙНІ ПРАЦІВНИКИ	64
8.	Оцінка фінансових ресурсів	69
9.	Оцінка сталості	71
10.	Винесені уроки та перспектива	73
10.1	ПРОБЛЕМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕНЬ	73
10.2	ВИНЕСЕНІ УРОКИ	74
10.3	ПЕРСПЕКТИВА	75
ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ		77
1.	ЗВЕДЕНА МАТРИЦЯ ДОСЯГНЕНЬ	77
2.	МАТРИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНЕНЬ	78



ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

Табл. 1.	Перелік партнерів, з якими здійснювалося співробітництво	30
Табл. 2.	Перелік надавачів послуг	31
Табл. 3.	Досягнення щодо стратегічних цілей	35
Табл. 4.	Досягнення щодо стратегічних ініціатив	37
Табл. 5.	Досягнення щодо задач	39
Табл. 6.	Важливі функції з точки зору керівництва і персоналу	42
Табл. 7.	Порівняння важливих функцій АРР з пріоритетами СРР	42
Табл. 8.	Напрями діяльності порівняно з пріоритетами Стратегії розвитку регіону	44
Табл. 9.	Проекти, придбані у 2XXX р.	45
Табл. 10.	Поточні проекти станом на 31.12.2XXX р.	46
Табл. 11.	Проекти, завершені у 2XXX р.	46
Табл. 12.	Найважливіші надані послуги	47
Табл. 13.	Перелік публікацій та документів	50
Табл. 14.	Перелік заходів	51
Табл. 15.	Графік оновлення інформації	53
Табл. 16.	Потреби у людських ресурсах порівняно з плановими цифрами	55
Табл. 17.	Динаміка чисельності персоналу	57
Табл. 18.	Наймання персоналу	58
Табл. 19.	Порушення трудових договорів	58
Табл. 20.	Навчальні досягнення	60
Табл. 21.	Невиконання обов'язків Наглядною радою	63
Табл. 22.	Невиконання обов'язків директором	64
Табл. 23.	Невиконання обов'язків менеджером із стратегії	65
Табл. 24.	Невиконання обов'язків менеджером з проектів	66
Табл. 25.	Невиконання обов'язків менеджером з послуг	67
Табл. 26.	Невиконання обов'язків офіс-менеджером	68
Табл. 27.	Порівняння потреб у фінансових ресурсах із плановими цифрами	70
Табл. 28.	Досягнення щодо сталості	72



В. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

1 РОБОЧЕ РЕЗЮМЕ

(Максимум 3 сторінки, краще 2)

Основні питання:

- Які основні здобутки досягнуті за останні 12 місяців?
- Наскільки добре здійснювалося управління APP за останні 12 місяців?
- Які головні уроки винесені з останніх 12 місяців?
- Які були виділені ресурси і як вони співвідносяться з плановими цифрами?
- Якими головні проблеми очікуються у наступні 12 місяців і що треба покращити?

Робоче резюме фактично є першою частиною звіту про оцінку ефективності роботи але складати його слід у останню чергу. У ньому треба підсумувати основні висновки; викладати його слід – як і решту документу – стислою мовою, бажано короткими реченнями.

У робочому резюме слід висвітлити наступні моменти:

- зміни у середовищі (правовому, робочому, Стратегії розвитку регіону);
- досягнення стратегічних цілей та реалізація стратегічних ініціатив;
- стислі заяви щодо функцій, напрямів діяльності, придбання і впровадження проектів, надання послуг;
- досягнення з точки зору управління діяльністю та людськими ресурсами;
- динаміка чисельності та виконання персоналом своїх обов'язків;
- виділення людських і фінансових ресурсів порівняно з потребами;
- начерк основних винесених уроків, проблем і пропозицій щодо покращення.

Оцініть, будь ласка, ретельно висновки, викладені у звіті про оцінку, та вставте необхідні цифри у наведений далі текст. Щодо певної інформації може знадобитися перехресна перевірка з анкетами. Перед тим, як складати звіт, переконайтеся у тому, що у вас є вся доречна інформація. Перевірте, чи відповідає наведений далі текст вашій APP. Якщо не відповідає – або якщо ситуація відрізняється від описаної далі, тобто не всі здобутки відповідають бізнес-плану – необхідно написати новий текст! Зробіть так, щоб текст був достатньо коротким – три сторінки (краще – дві!) – або достатньо довгим для того, щоб подати загальний огляд ефективності роботи за останній рік. Забезпечте, щоб текст був написаний у формі, яка полегшує його читання, наприклад, у маркованих абзацах. Пам'ятайте, будь ласка, що не всі наведені далі частини можуть бути потрібні у Робочому резюме конкретної APP.



Поданий далі текст можна використати, вставивши необхідні цифри та адаптувавши його згідно з конкретним становищем АРР:

АРР <РЕГІОН>, розташована у <МІСТО>, працює з <ДАТА>. Протягом <РІК> вона діяла у незмінному правовому та робочому середовищі. Стратегія розвитку регіону, видана <ДАТА>, залишається чинною, і АРР працює у напрямку того ж бачення і місії, що у минулому році.

Головні стратегічні цілі на минулий рік були визначені так:

- <Викладіть, будь ласка, чинні стратегічні цілі>
-

Головні стратегічні ініціативи минулого року були визначені так:

- <Викладіть, будь ласка, чинні стратегічні ініціативи>
-

Головні здобутки щодо досягнення стратегічних цілей полягали у наступному:

- < Укажіть, будь ласка, 5 головних здобутків щодо досягнення стратегічних цілей>
-

Головні здобутки щодо реалізації стратегічних ініціатив полягали у наступному:

- < Укажіть, будь ласка, 5 головних здобутків щодо реалізації стратегічних ініціатив>
-

Найбільш важливими функціями АРР вважаються наступні:

- <Укажіть, будь ласка, 5 найважливіших функцій АРР>
-

Найбільш важливими напрямками діяльності АРР вважаються наступні:

- <Укажіть, будь ласка, 5 найважливіших напрямів діяльності АРР>
-

Усі здобутки та заходи АРР у минулому році відповідали бізнес-плану. <Укажіть, якщо це було не так, і поясніть, чому>

Що стосується придбання і реалізації проектів, АРР за минулі 12 місяців змогла придбати <ЧИСЛО> нових проектів на загальну суму <ЧИСЛО> грн., впровадити <ЧИСЛО> проектів на загальну суму <ЧИСЛО> грн. і завершити <ЧИСЛО> проектів на загальну суму <ЧИСЛО> грн.

Загальна кількість послуг, наданих за <РІК>, у сумі становить <ЧИСЛО – загальна сума всіх видів послуг> послуг. Найбільшим попитом користувалися наступні послуги:

- <Укажіть, будь ласка, 5 ВИДІВ послуг АРР, які користувалися найбільшим попитом > (%)
- (%)

Управління діяльністю АРР ведеться згідно з Оперативним посібником. <ЧИСЛО> % працівників обізнані з існуванням найважливіших управлінських документів, <ЧИСЛО> % заявляють, що їм відомий зміст бізнес-плану та річного плану роботи.



У цілому АРР за останні 12 місяців видала <ЧИСЛО> публікацій, <ЧИСЛО> випусків інформаційного бюлетеня, <ЧИСЛО> прес-релізів на різні теми та <ЧИСЛО> інших документів, таких як ... <Зазначте, будь ласка, декілька категорій, наприклад, програмні документи, навчальні матеріали, дослідницькі доповіді тощо>

Протягом року АРР організувала <ЧИСЛО> заходів, зокрема <ЧИСЛО> прес-конференцій, <ЧИСЛО> практикумів, тренінгів і семінарів, <ЧИСЛО> круглих столів і <ЧИСЛО> зовнішніх та внутрішніх нарад.

Уся інформація чітко організується і оновлюється відповідно до плану, зазначеного у Оперативному посібнику. <Поясніть, будь ласка, якщо це не так>

У цілому за рік було виділено <ЧИСЛО> людино-днів і <ЧИСЛО> грн. Порівняно з цифрами, встановленими у річному плані роботи, це складає <ЧИСЛО> % по людських ресурсах і <ЧИСЛО> % по фінансових ресурсах.

З діяльності за минулий рік були винесені наступні головні уроки:

- <Зазначте, будь ласка, мінімум 5, а краще 10 винесених уроків в узагальненій формі – не більш ніж в одному рядку>
-

П'ятьма головними проблемами для майбутньої діяльності АРР вважаються наступні:

- <Зазначте, будь ласка, 5 головних проблем в узагальненій формі – не більш ніж в одному рядку>
-

Найчастіше згадувалися п'ять наступних пропозицій щодо покращення ефективності роботи АРР:

- <Зазначте, будь ласка, 5 найчастіше згадуваних пропозицій щодо покращення в узагальненій формі>
-

<Будь ласка, підсумуйте результати роботи в одному реченні, наприклад: «За останні 12 місяців АРР знайшла своє місце на регіональному ландшафті й сьогодні є одним з основних гравців у сфері планування і реалізації національної та місцевої політики регіонального розвитку...»>

Загалом роботу АРР за минулий рік можна вважати ... (дуже хорошою, хорошою, задовільною), тому що... <закінчіть, будь ласка >.



2 ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО, ПОЛІТИЧНОГО ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО КОНТЕКСТУ

(Максимум 4 сторінки, краще – одна, залежно від змін, що відбулися або були здійснені)

Основні питання:

- Чи відбулися зміни у правовій базі для АРР?
- Чи відбулися істотні зміни в основних особливостях регіону?
- Які основні моменти Стратегії розвитку регіону?
- Чи обізнаний персонал АРР із Стратегією розвитку регіону?
- Хто були основні партнери для співробітництва за останні 12 місяців?
- Хто були значні надавачі послуг за останні 12 місяців?

У цій частині слід описати зміни у правовому, робочому та інституційному середовищі, в якому працює АРР, і вона повинна містити наступні компоненти:

- опис правової бази для АРР;
- основну інформацію про регіон і зміни стосовно бізнес-плану;
- етап розробки принципів Стратегії розвитку регіону;
- стислий опис основних партнерів для співробітництва;
- стислий опис значних надавачів послуг.

2.1 ПРАВОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ

(Максимум ½ сторінки; якщо змін не було – максимум три рядки)

У цій частині слід описати зміни у правовому середовищі АРР.

Оцінка стосується глави 2.1 бізнес-плану і ґрунтується на правових документах, які регулюють організацію та діяльність АРР.

Будь ласка, стисло викладіть зміни у правовому середовищі. Якщо змін не було, це слід зазначити одним реченням. Якщо зміни відбулися, необхідно їх зазначити та проаналізувати їхній вплив на АРР. З цією метою у звіті про оцінку необхідно вказати наступне:

- змінені правові документи;
- зміни, внесені до правових документів;
- наслідки змін у правових документах для діяльності АРР.

Наступні текстові частини можна використовувати після адаптації⁴:

БЕЗ ЗМІН

АРР працює у тих самих умовах, що й минулого року, тому що у правові документи, які регулюють діяльність АРР, не було внесено жодних змін.

⁴ Будь ласка, ретельно перевірте, чи є текстові частини, надані у рекомендаціях або шаблоні, доречними для відповідної АРР. У багатьох випадках можуть знадобитися зміни або адаптація стандартного тексту.



ЗМІНИ

За останні 12 місяців були внесені зміни до наступних правових документів, які регулюють діяльність APP:

- <Укажіть, будь ласка, змінені правові документи>
-

Це мало наступні наслідки для діяльності APP:⁵

- <Укажіть, будь ласка, наслідки для діяльності APP>
-

2.2 РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ APP

(Макимум ½ сторінки; якщо змін не було – максимум три рядки)

У цій частині слід описати зміни в оперативну середовищі APP.

Оцінка ґрунтується на главі 2.2 бізнес-плану.

Будь ласка, стисло викладіть зміни, які відбулися у регіоні. Якщо змін не було, це слід зазначити одним реченням. Якщо зміни відбулися, необхідно їх зазначити та проаналізувати їхній вплив на APP. Дуже ймовірно, що зміни відбулися в одній з наступних сфер:

- інфраструктура і комунікації;
- бізнес та економіка;
- ринок праці та людські ресурси;
- головні проблеми розвитку регіону.

Коментарі слід надати тільки щодо тих сфер, в яких відбулися значні зміни.

Наступні текстові частини можна використовувати після адаптації:

БЕЗ ЗМІН

Робоче середовище, визначене у бізнес-плані APP <РЕГІОН>, не змінилося й залишалося дійсним протягом всього звітнього періоду.

ЗМІНИ

За останні 12 місяців робоче середовище, визначене у бізнес-плані APP <РЕГІОН>, зазнало наступних змін:

- <Укажіть, будь ласка, що саме змінилося. Дотримуйтесь, будь ласка, структури бізнес-плану>
-

⁵ Якщо наслідків для діяльності APP не було, укажіть це, наприклад, такими словами: «Це не мало наслідків для діяльності APP».



Це мало наступні наслідки для діяльності APP:⁶

- <Укажіть, будь ласка, наслідки для діяльності APP>
-

2.3 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

(Максимум 1 сторінка, якщо змін не було – максимум половина сторінки)

У цій частині слід відобразити обізнаність персоналу із Стратегією розвитку регіону, а також істотні зміни, внесені до неї у звітному періоді.

Оцінка першої частини ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу⁷ (підрозділ 1.2), заповненої працівниками APP, а друга частина основана на результатах аналізу Стратегії розвитку регіону (СРР) та глави 2.3 бізнес-плану.

Оцініть, будь ласка, дані, зібрані з Анкети для персоналу, та узагальніть висновки у тексті. Потім проаналізуйте Стратегію розвитку регіону на предмет наявності змін. Прокоментуйте, будь ласка, обізнаність персоналу щодо Стратегії розвитку регіону.

Якщо змін не було, це слід зазначити одним реченням. Якщо зміни відбулися, необхідно їх зазначити та проаналізувати їхній вплив на APP. Крім того, рекомендується процитувати у звіті про оцінку бачення, цінності бачення, стратегічні цілі та конкретні задачі СРР, які можна скопіювати та вставити з глави 2.3 бізнес-плану.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників знають про існування Стратегії регіонального розвитку (<ЧИСЛО>%), <ЧИСЛО> можуть правильно навести бачення, <ЧИСЛО> - цінності бачення, <ЧИСЛО> - стратегічні цілі, <ЧИСЛО> - задачі.

БЕЗ ЗМІН

Стратегія регіонального розвитку за останні 12 місяців не змінювалася і залишалася чинною протягом усього звітного періоду.

ЗМІНИ

За останні 12 місяців Стратегія регіонального розвитку (СРР) змінювалася у наступних частинах:

- <Будь ласка, стисло зазначте основні зміни у СРР >
-

Це мало наступні наслідки для діяльності APP:⁸

⁶ Якщо наслідків для діяльності APP не було, вкажіть це, наприклад, такими словами: «Це не мало наслідків для діяльності APP».

⁷ Усі анкети можна знайти у наступній главі цього посібника «Анкети для оцінки ефективності роботи». Ця глава має три частини: «Анкета для персоналу», «Анкета для керівництва» та «Контрольний перелік для зовнішніх оцінювачів». Усі анкети підготовлені з метою полегшення збирання даних для оцінки ефективності роботи.



- <Укажіть, будь ласка, наслідки для діяльності APP>
-

ОБИДВА ВАРІАНТИ

Основні принципи розвитку регіону виглядають наступним чином:

<Скопіюйте та вставте з відповідної глави бізнес-плану>

- Бачення і цінності бачення СРР
- Стратегічні цілі СРР
- Конкретні задачі СРР

2.4 ІНСТИТУЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

(Максимум 3 сторінки, краще 2)

У цій частині слід зазначити основних партнерів APP у співробітництві та основних надавачів послуг для APP за останні 12 місяців.

Ця оцінка стосується глав 2.4, 3.2 і 3.3 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.1) і Анкети для персоналу (1.4, остання частина).

Будь ласка, заповніть таблиці в Анкеті для керівництва (2.1.1 і 2.1.2), оцініть дані, зібрані з Анкети для персоналу, та узагальніть висновки у тексті. Заповнені таблиці з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Перевірте, будь ласка, чи входять п'ять основних партнерів і п'ять основних надавачів послуг до числа тих, що зазначені у бізнес-плані. Якщо є розбіжність, прокоментуйте це й зазначте причини розбіжності. Прокоментуйте також, будь ласка, обізнаність персоналу щодо партнерів для співробітництва.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

За останні 12 місяців APP співпрацювала з <ЧИСЛО> партнерів:

⁸ Якщо наслідків для діяльності APP не було, вкажіть це, наприклад, такими словами: «Це не мало наслідків для діяльності APP».



Табл. 1. Перелік партнерів, з якими здійснювалося співробітництво

№	Установа	Сфера (сфери) співробітництва	Думка про кількість*	Думка про якість**	Примітки

*1: постійно; 2: більше 10 випадків; 3: 5-10 випадків; 4: 2-4 випадки; 5: один випадок
** 1: дуже добре, 2: добре, 3: нейтрально (ані добре, ані погано); 4: погано; 5: дуже погано

П'ятьма основними партнерами у співробітництві за останні 12 місяців були:

-
-
-
-
-

<Прокоментуйте, будь ласка, якщо має місце розбіжність із списком, наведеним у бізнес-плані!>

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників можуть правильно назвати мінімум 5 партнерів.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

Для забезпечення декількох послуг АРР залучало надавачів послуг. Усього за останні 12 місяців АРР працювало з <ЧИСЛО> надавачів послуг. Оцінка надавачів послуг наведена далі у таблиці:



Табл. 2. Перелік надавачів послуг

№	Установа	Основний напрям (напрями) діяльності	Вид наданих послуг	Обсяг наданих послуг	Примітки

Основними надавачами послуг для АРР за останні 12 місяців були:

-
-
-
-
-

<Прокоментуйте, будь ласка, якщо має місце розбіжність із списком, наведеним у бізнес-плані!>

< Будь ласка, прокоментуйте результати >



3 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК APP

(Максимум 5 сторінок)

Основні питання:

- Чи відомі персоналу основні цінності APP?
- Чи відомі персоналу задачі APP?
- Чи підтримувалися бачення та місія діями і результатами в останні 12 місяців?
- Які головні здобутки досягнуті у напрямку стратегічних цілей за останні 12 місяців?
- Які стратегічні ініціативи були реалізовані за останні 12 місяців?
- Які головні здобутки досягнуті у напрямку виконання задач за останні 12 місяців?

У цій частині слід зазначити, чи відомі персоналу основні цінності APP і як вони забезпечуються у діяльності Агенції. Ця глава повинна містити наступні компоненти:

- обізнаність і досягнення щодо бачення у діяльності APP;
- обізнаність і досягнення щодо місії у діяльності APP;
- обізнаність і досягнення щодо стратегічних цілей APP;
- обізнаність і досягнення щодо стратегічних ініціатив APP;
- обізнаність і досягнення щодо задач APP.

3.1 БАЧЕННЯ

(Максимум 1 сторінка, краще половина сторінки)

У цій частині слід описати, наскільки персонал обізнаний з баченням APP і які здобутки досягнуті у напрямку реалізації цього бачення.

Ця оцінка стосується глави 4.1 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.2.1) і Анкети для персоналу (1.3).

Заповніть, будь ласка, перелік в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Прокоментуйте, будь ласка, обізнаність персоналу щодо бачення і фактичні досягнення, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників здатні правильно процитувати бачення APP.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

3 точки зору реалізації бачення за останні 12 місяців досягнуті наступні здобутки:

-
-
-

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



3.2 МІСІЯ

(Максимум 1 сторінка, краще половина сторінки)

У цій частині слід описати, наскільки персонал обізнаний з місією APP і які здобутки досягнуті у напрямку реалізації цієї місії.

Ця оцінка стосується глави 4.2 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.2.2) і Анкети для персоналу (1.3).

Заповніть, будь ласка, перелік в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Прокоментуйте, будь ласка, обізнаність персоналу щодо місії і фактичні досягнення, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників здатні правильно процитувати місію APP.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

3 точки зору реалізації місії за останні 12 місяців досягнуті наступні здобутки:

-
-
-
-



3.3 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

(Максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати, наскільки персонал обізнаний із стратегічними цілями APP і які здобутки досягнуті щодо цих стратегічних цілей за останні 12 місяців.

Ця оцінка стосується глав 5.2 і 6.1 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.3) та Анкети для керівництва (2.2.3).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Заповнену таблицю з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, обізнаність персоналу щодо стратегічних цілей і фактичні досягнення, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників можуть правильно назвати всі <ЧИСЛО> стратегічні цілі, <ЧИСЛО> можуть правильно назвати <ВСІ мінус 1> стратегічні цілі, <ЧИСЛО> можуть правильно назвати <ВСІ мінус 2> стратегічні цілі тощо..., а <ЧИСЛО> можуть правильно назвати тільки одну стратегічну ціль.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

Основні досягнення щодо стратегічних цілей зведені у таблицю, подану далі:



Табл. 3. Досягнення щодо стратегічних цілей

№	Стратегічна ціль	Досягнення
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



3.4 СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ

(Максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати, наскільки персонал обізнаний із стратегічними ініціативами APP і які здобутки досягнуті щодо цих стратегічних ініціатив за останні 12 місяців.

Ця оцінка стосується глави 6.2 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.3) та Анкети для керівництва (2.2.4).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Заповнені таблиці з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, обізнаність персоналу щодо стратегічних ініціатив і фактичні досягнення, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників можуть правильно назвати всі <ЧИСЛО> стратегічні ініціативи, <ЧИСЛО> можуть правильно назвати <ВСІ мінус 1> стратегічні ініціативи, <ЧИСЛО> можуть правильно назвати <ВСІ мінус 2> стратегічні ініціативи тощо..., а <ЧИСЛО> можуть правильно назвати тільки одну стратегічну ініціативу.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

Основні досягнення щодо стратегічних ініціатив зведені у таблицю, подану далі⁹:

⁹ Див. Анкети



Табл. 4. Досягнення щодо стратегічних ініціатив

№	Стратегічна ініціатива	Досягнення
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



3.5 ЗАДАЧІ

(Максимум 1 сторінка, краще половина сторінки)

У цій частині слід описати, наскільки персонал обізнаний із задачами APP і які здобутки досягнуті щодо цих задач за останні 12 місяців.

Ця оцінка стосується глави 4.4 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.3) та Анкети для керівництва (2.2.5).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Заповнені таблиці з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, обізнаність персоналу щодо задач і фактичні досягнення, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації, але перевірте, будь ласка, номери та формулювання задач!

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників можуть правильно назвати всі три задачі APP, <ЧИСЛО> можуть правильно назвати дві задачі, а <ЧИСЛО> можуть правильно назвати тільки одну задачу.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

Діяльність і основні досягнення щодо задач APP зведені у таблицю, подану далі:



Табл. 5. Досягнення щодо задач¹⁰

№	Задачі	Досягнення
1	АРР повинна бути здатною аналізувати соціально-економічне становище відповідного регіону та розробляти стратегічні документи з регіонального розвитку на основі наявних даних та інформації, у тому числі стратегію розвитку регіону та відповідних планів реалізації.	1. 2. 3.
2	АРР повинна бути здатною планувати, координувати, реалізувати, контролювати і оцінювати програми та проекти згідно із Стратегією розвитку регіону та відповідних планів реалізації, спрямовані на розвиток регіону, та звітувати про досягнення Координаційній раді розвитку регіону й відповідному міністерству регіонального розвитку. Крім того, АРР повинна бути здатною залучати кошти на виконання програм і проектів регіонального розвитку та генерувати доходи для покриття поточних витрат АРР шляхом реалізації проектів, виконання яких покладено на АРР.	1. 2. 3.
3	АРР повинна надавати інформацію та послуги з урахуванням розвитку і зростання економіки регіону, включаючи мережеву підтримку на місцевому рівні та міжрегіональне співробітництво, місцевим зацікавленим суб'єктам, зокрема Координаційній раді розвитку регіону, регіональній та місцевим адміністраціям і органам влади.	1. 2. 3.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

¹⁰ Перевірте, будь ласка, чи відповідають ці задачі конкретній АРР! Якщо не відповідають, адаптуйте їх належним чином!



4 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ APP

(Максимум 8 сторінок)

Основні питання:

- Якими були найважливіші функції APP за останні 12 місяців?
- Як ці функції співвідносяться з пріоритетами Стратегії розвитку регіону (СРР)?
- Якими були найважливіші напрями діяльності APP за останні 12 місяців?
- Як ці види діяльності співвідносяться з пріоритетами СРР?
- Які проекти були зібрані, реалізовані або завершені?
- Як ці проекти співвідносяться з пріоритетами СРР?
- Які найважливіші послуги надала APP за останні 12 місяців?
- Як надані послуги співвідносяться з пріоритетами СРР?

У цій частині слід описати функції, напрями діяльності, проекти та послуги, реалізовані APP, та їхній зв'язок з пріоритетами Стратегії розвитку регіону. Ця глава повинна містити наступні компоненти:

- функції, виконані APP;
- напрями діяльності, виконані APP;
- проекти, зібрані та реалізовані APP;
- послуги, надані APP.

4.1 ФУНКЦІЇ

(Максимум 3 сторінки, краще дві)

У цій частині слід описати, наскільки персонал обізнаний із функціями APP, які здобутки досягнуті щодо цих функцій за останні 12 місяців і як ці функції співвідносяться із Стратегією розвитку регіону.

Ця оцінка стосується глави 3.3 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.4) та Анкети для керівництва (2.3.1).

Заповніть, будь ласка, таблиці в Анкеті для керівництва та відповідні переліки. Текст пріоритетів Стратегії розвитку регіону (СРР) слід скопіювати із СРР і вставити у відповідний перелік в Анкеті для керівництва, після чого треба узагальнити їх ключовими словами (наприклад, розвиток МСП, розвиток туризму) у відповідній таблиці. На основі цієї інформації підготуйте текст глави й таблиці у звіті. Крім того, оцініть дані, зібрані та оброблені за допомогою Анкети для персоналу, вставте висновки у переліки й таблицю у тексті. Прокоментуйте, будь ласка, результати: наприклад, чи є значна розбіжність між думкою керівництва та думкою персоналу?

Після цього заповніть, будь ласка, таблицю у тексті щодо порівняння функцій APP та пріоритетів APP, ввівши у цю таблицю інформацію з Анкети для керівництва й надавши коментарі: наприклад, чи відповідає APP СРР або ж її роботу слід більше орієнтувати на пріоритети APP?

Забезпечте, будь ласка, щоб серед восьми основних функцій була хоча б одна з кожної основної сфери діяльності; пам'ятайте, що може бути нерівномірний розподіл між різними



основними сферами, наприклад, одна основна сфера діяльності може мати за звітний період 6 важливих функцій, а інші дві сфери – тільки по одній кожна. Проте, APP протягом року повинна намагатися діяти так, щоб усім основним сферам діяльності надавалося однакове значення.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Найважливішими функціями APP по основних сферах діяльності з точки зору керівництва є наступні:

1. Розроблення стратегій

-
-

2. Управління проектами

-
-

3. Надання послуг

-
-

Найважливішими функціями APP по основних сферах діяльності з точки зору персоналу є наступні:

1. Розроблення стратегій

-
-

2. Управління проектами

-
-

3. Надання послуг

-
-



У наведеній далі таблиці порівнюються точки зору керівництва і персоналу.

Табл. 6. Важливі функції з точки зору керівництва і персоналу

№	Функції, важливі з точки зору керівництва	Функції, важливі з точки зору персоналу
1		
2		
3		
4		
5		

<Прокоментуйте, будь ласка, наведену вище таблицю >

Співвідношення між найважливішими функціями, виконаними за останні 12 місяців, і пріоритетами Стратегії розвитку регіону показано у наступній таблиці:

Табл. 7. Порівняння важливих функцій АРР з пріоритетами СРР

	Функції АРР	Пріоритети СРР
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

<Прокоментуйте, будь ласка, наведену вище таблицю >



4.2 НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ

(Максимум 3 сторінки, краще 2)

У цій частині слід описати досягнення АРР з точки зору запланованих напрямів діяльності й завдань за останні 12 місяців; де можливо, напрями діяльності слід співвіднести з пріоритетами Стратегії розвитку регіону.

Ця оцінка стосується глави 6.1 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.3.2).

Заповніть, будь ласка, таблиці в Анкеті для керівництва та відповідні переліки. На основі цієї інформації підготуйте текст відповідної глави звіту. Прокоментуйте, будь ласка, чи відповідає діяльність АРР бізнес-плану; якщо не відповідає, укажіть причини розбіжності, якщо можливо.

Текст пріоритетів Стратегії розвитку регіону (СРР) слід скопіювати із СРР і вставити у відповідний перелік в Анкеті для керівництва, після чого треба узагальнити їх ключовими словами (наприклад, розвиток МСП, розвиток туризму) у відповідній таблиці. На основі цієї інформації підготуйте таблицю у тексті щодо співвідношення між напрямками діяльності АРР та пріоритетами АРР; надайте коментарі, наприклад, чи відповідає АРР СРР або ж її роботу слід більше орієнтувати на пріоритети АРР?

Зауважимо, що цей розділ стосується загальних напрямів діяльності, які мають виконувати АРР. Посилання на план дій або план діяльності наводяться у Зведеній матриці досягнень, яка подається наприкінці звіту і в якій підсумовуються всі досягнення АРР.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

За останні 12 місяців основними напрямками діяльності, виконуваними АРР, були наступні:

1. Розроблення стратегій

-
-

2. Управління проектами

-
-

3. Надання послуг

-
-



Ці напрями діяльності можна співвіднести з пріоритетами Стратегії розвитку регіону наступним чином:

Табл. 8. Напрями діяльності порівняно з пріоритетами Стратегії розвитку регіону

	Пріоритети СРР	Напрями діяльності
1.		<ul style="list-style-type: none">•••
2.		<ul style="list-style-type: none">•••
3.		<ul style="list-style-type: none">•••
4.		<ul style="list-style-type: none">•••
5.		<ul style="list-style-type: none">•••

<Прокоментуйте, будь ласка, наведену вище таблицю >



4.3 ПРИДБАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ

(Максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати досягнення APP з точки зору проектів, зібраних за останні 12 місяців; де можливо, ці проекти слід співвіднести з пріоритетами Стратегії розвитку регіону.

Ця оцінка ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.3.3).

Заповніть, будь ласка, таблиці в Анкеті для керівництва. Заповнені таблиці можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, чи відповідають зібрані проекти пріоритетам СРР. Якщо їх неможливо прив'язати до будь-якого з пріоритетів СРР, укажіть причини цього і зазначте, що APP має зробити для переорієнтації своєї роботи.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

За останні 12 місяців APP змогла придбати наступні проекти:

Табл. 9. Проекти, придбані у 2XXX р.

№	Назва проекту	Фінансування / донор	Вартість, тис. грн.	(Очікувана) дата початку	(Очікувана) дата закінчення	Посилання на СРР
1						
2						
3						
4						
5						

Усі проекти можна співвіднести з пріоритетами СРР.

<Прокоментуйте, будь ласка, якщо це не так!!!>



Наступні проекти станом на 31.12.2XXX р. знаходяться на стадії виконання:

Табл. 10. Поточні проекти станом на 31.12.2XXX р.

№	Назва проекту	Фінансування / донор	Вартість, тис. грн.	Дата початку	(Очікувана) дата закінчення	Посилання на СРР
1						
2						
3						
4						
5						

Усі проекти можна співвіднести з пріоритетами СРР.

<Прокоментуйте, будь ласка, якщо це не так!!!>

Протягом року були завершені наступні проекти:

Табл. 11. Проекти, завершені у 2XXX р.

№	Назва проекту	Фінансування / донор	Вартість, тис. грн.	Дата початку	Дата закінчення	Посилання на СРР
1						
2						
3						
4						
5						

Усі проекти можна співвіднести з пріоритетами СРР.

<Прокоментуйте, будь ласка, якщо це не так!!!>

У цілому АРР за минулі 12 місяців змогла придбати <ЧИСЛО> нових проектів на загальну суму <ЧИСЛО> грн., впровадити <ЧИСЛО> проектів на загальну суму <ЧИСЛО> грн. і завершити <ЧИСЛО> проектів на загальну суму <ЧИСЛО> грн.



4.4 НАДАННЯ ПОСЛУГ

(Максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати найважливіші послуги, надані АРР за останні 12 місяців, і зазначити, як вони пов'язані з пріоритетами Стратегії розвитку регіону.

Ця оцінка стосується глав 5.3 та 5.4 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.4, ч. 2) та Анкети для керівництва (2.3.4).

Заповніть, будь ласка, таблицю та перелік в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Заповнену таблицю з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, чи відповідає діяльність АРР бізнес-плану; якщо не відповідає, укажіть, будь ласка, причини розбіжностей. Прокоментуйте також, чи відповідають надані послуги пріоритетам СРР. Якщо їх неможливо прив'язати до будь-якого з пріоритетів СРР, укажіть причини цього.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

За останній рік наступним цільовим групам усього було надано <ЧИСЛО> різних видів послуг:

-
-

Загалом, ураховуючи всі послуги, кількість наданих послуг досягла приблизно <ЧИСЛО>. Вісім найважливіших послуг наведені у таблиці:

Табл. 12. Найважливіші надані послуги

№	Назва послуги	Кількість випадків надання	Цільова група (цільові групи)	Посилання на пріоритет СРР
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

<Прокоментуйте, будь ласка, таблицю>



5 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ

(Максимум 6 сторінок)

Основні питання:

- Які управлінські документи існують в АРР?
- Чи відомі ці управлінські документи персоналу АРР?
- Які документи опубліковані та видані за останні 12 місяців?
- Які заходи проведені за останні 12 місяців?
- Яка інформація наявна в АРР?
- Яку інформацію вимагають клієнти?
- Як регулярно інформація оновлюється та доповнюється?

У цій частині слід описати, як здійснюється управління діяльністю АРР, а також зазначити, чи обізнаний персонал АРР з основним управлінськими інструментами. Ця глава повинна містити наступні компоненти:

- наявність управлінських документів і обізнаність щодо них;
- наявність і оновлення документів та інших письмових засобів комунікації;
- огляд заходів і реалізації інших неписьмових засобів комунікації;
- огляд забезпечення інформацією;
- огляд управління даними.

5.1 УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ

(Максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати наявність і порядок ведення управлінських документів, а також обізнаність персоналу щодо цих документів.

Ця оцінка стосується глави 5.2 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.5, 1.6) та Анкети для керівництва (2.4.1).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Прокоментуйте, будь ласка, результати та запропонуйте заходи для підвищення ефективності роботи АРР, якщо це доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Управління діяльністю ґрунтується на пакеті стратегічних документів, який включає:

- <Укажіть, будь ласка, всі стратегічні документи, наявні в АРР>
-
-



З зазначених раніше документів за останні 12 місяців розроблені, оновлені або змінені наступні:

- <Укажіть, будь ласка, всі стратегічні документи, змінені за останні 12 місяців>
-
-
-

Найбільш відомими серед усіх працівників є наступні документи:

- <Укажіть, будь ласка, 5-8 документів, зміст яких відомий працівникам APP>
(<ЧИСЛО>%)
- (%)
- (%)
- (%)
- (%)

<Будь ласка, прокоментуйте наведені результати й запропонуйте заходи з покращення ситуації, якщо це доречно>

5.2 ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

(Максимум 3 сторінки, краще 2)

У цій частині слід зазначити, які засоби комунікації застосовувалися за останні 12 місяців, а також указати кількість і назви виданих документів (письмових засобів комунікації) та надати перелік проведених заходів (неписьмових, або вербальних засобів комунікації)¹¹.

Ця оцінка стосується глави 5.2 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.5, 1.6) та Анкети для керівництва (2.4.2).

Заповніть, будь ласка, таблиці в Анкеті для керівництва та узагальніть результати у тексті. Верхню частину заповненої таблиці «Перелік публікацій та документів» (перші чотири категорії)¹² та всю таблицю «Перелік заходів» з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, результати та запропонуйте заходи для підвищення ефективності роботи APP, якщо це доречно.

¹¹ Додаткова інформація про внутрішню комунікацію наведена у главі 5.2 Оперативного посібника для APP.

¹² У цьому звіті рекомендується використовувати тільки перші 4 категорії. Якщо ви хочете отримати ширшу інформацію, звертайтеся до Додатка або всієї Анкети для керівництва.



Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Протягом року АРР видала наступні документи:

Табл. 13. Перелік публікацій та документів

	Назва документа	Наявний	Дата видання	Дата останньої зміни
Публікації				
1				
2				
3				
Інформаційні бюлетені				
1				
2				
3				
Прес-релізи				
1				
2				
3				
Документи (дослідницькі матеріали, програмні документи, рекомендації, навчальні матеріали тощо)				
1				
2				
3				

<Будь ласка, прокоментуйте наведені результати й запропонуйте заходи з покращення ситуації, якщо це доречно>



На додаток до письмової комунікації за останні 12 місяців були проведені наступні заходи:

Табл. 14. Перелік заходів

		Дата	Кількість хвилин	Основні підсумки
Прес-конференції / інформаційні заходи				
1				
2				
3				
4				
Практикуми / семінари / тренінги				
1				
2				
3				
4				
Круглі столи				
1				
2				
3				
4				
Зовнішні зустрічі				
1				
2				
3				
4				
5				
Збори персоналу / внутрішні зустрічі				
1				
2				
3				
4				
5				

<Будь ласка, прокоментуйте наведені результати й запропонуйте заходи з покращення ситуації, якщо це доречно>



5.3 УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ

(Максимум 3 сторінки, краще 2)

У цій частині слід описати наявність інформації та управління інформацією.

Ця оцінка стосується глави 5.2 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.4.3).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва, узагальніть результати у тексті та заповніть таблицю «Графік оновлення інформації», що подана далі. Прокоментуйте, будь ласка, результати та запропонуйте заходи для підвищення ефективності роботи APP, якщо це доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

За останні 12 місяців APP надала величезний обсяг інформації як для внутрішнього користування, так і для клієнтів і замовників. Перелік цієї інформації наведений далі.

Інформація для підтримання бізнесу

- <Укажіть, будь ласка, всю інформацію щодо підтримання бізнесу, надану клієнтам APP>
-
-
-

Правова інформація

- <Укажіть, будь ласка, всю правову інформацію, надану клієнтам APP>
-
-
-

Економічна і ділова інформація

- <Укажіть, будь ласка, всю економічну і ділову інформацію, надану клієнтам APP>
-
-
-

Маркетингова інформація

- <Укажіть, будь ласка, всю маркетингову інформацію, надану клієнтам APP>
-
-
-



Виробнича інформація

- <Укажіть, будь ласка, всю виробничу інформацію, надану клієнтам APP>
-
-

Статистична інформація

- <Укажіть, будь ласка, всю статистичну інформацію, надану клієнтам APP>
-
-

Інша інформація

- <Укажіть, будь ласка, всю іншу інформацію, надану клієнтам APP>
-
-
-

Уся інформація регулярно оновлювалася за результатами моніторингу даних та інформації. Оновлення інформації здійснювалося відповідно до наступного графіку:

Табл. 15. Графік оновлення інформації

Графік оновлення	Інформація, що підлягає оновленню
Щоденно	
Щотижнево	
Щомісячно	
Щоквартально	
Щорічно	
При внесенні змін	

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



6 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

(Максимум 6 сторінок)

Основні питання:

- Наскільки реалістичним було планування людських ресурсів минулого року?
- На які стратегічні цілі було використано найбільше людських ресурсів?
- Як людські ресурси розвивалися за останні 12 місяців?
- Скільки працівників було прийнято на роботу за останні 12 місяців?
- Які контракти стосовно персоналу найбільше порушувалися за останні 12 місяців?
- Як працювала система оцінки роботи персоналу?
- Скільки працівників пройшло навчання за останні 12 місяців?
- Які основні переваги отримала АРР та її персонал від навчання?

У цій частині слід описати, як здійснювалося управління людськими ресурсами АРР. Вона повинна містити наступні компоненти:

- потреби у людських ресурсах порівняно з плановими цифрами;
- цифри щодо динаміки чисельності персоналу;
- огляд діяльності з наймання персоналу;
- огляд порушень трудових договорів;
- огляд впровадження системи оцінки роботи персоналу;
- огляд навчальних досягнень.

6.1 ПОТРЕБИ У ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ

(Максимум 2 сторінки)

У цій частині слід порівняти виділені людські ресурси з плановими цифрами щодо людських ресурсів за останні 12 місяців.

Ця оцінка стосується глави 7.4 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.5.1).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва та узагальніть результати у тексті. Заповнену таблицю з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, чи відповідає діяльність АРР бізнес-плану; якщо не відповідає, укажіть, будь ласка, причини розбіжностей. Прокоментуйте також розподіл людських ресурсів по стратегічних цілях.



Наступний текст можна використовувати після адаптації:

На минулі 12 місяців для виконання діяльності АРР було заплановано у цілому <ЧИСЛО> людино-днів, а використано - <ЧИСЛО> людино-днів. Це число днів було розподілено наступним чином:

<ЧИСЛО> штатних працівників, у тому числі:

- директор (<ЧИСЛО> днів)
- менеджер із стратегії (<ЧИСЛО> днів)
- менеджер з проектів (<ЧИСЛО> днів)
- менеджер з послуг (<ЧИСЛО> днів)
- офіс-менеджер (<ЧИСЛО> днів)
- ...

<ЧИСЛО> тимчасових працівників:

- <Укажіть, будь ласка, функцію зовнішнього спеціаліста > (<ЧИСЛО> днів)
- (<ЧИСЛО> днів)
- (<ЧИСЛО> днів)
- (<ЧИСЛО> днів)
- (<ЧИСЛО> днів)

Розбивка людських ресурсів по стратегічних цілях наведена далі у таблиці.

Табл. 16. Потреби у людських ресурсах порівняно з плановими цифрами

№	Стратегічна ціль	Заплановані ЛР (днів)	Використані ЛР (днів)	Використані внутрішні ресурси (днів)	Використані зовнішні ресурси (днів)

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



Виходячи з розподілу людських ресурсів, розбивка по стратегічних цілях виглядає наступним чином:

1. <Укажіть стратегічну ціль> <ЧИСЛО> людино-днів
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



6.2 ДИНАМІКА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

(Максимум 3 сторінки, краще 2)

У цій частині слід описати підвищення кваліфікації персоналу за останні 12 місяців, посилаючись при цьому на документи з управління персоналом.

Ця оцінка стосується глав 7.1 і 7.2 бізнес-плану та глави 5.3 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.5.2).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Заповнені таблиці з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, кожен таблицю, зокрема останню, яка стосується того, як АРР діяла щодо порушень трудових договорів, а також запропонуйте заходи з усунення недоліків або з коригування документа (документів) для забезпечення їх кращого дотримання.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

За останні 12 місяців було прийнято на роботу у цілому <ЧИСЛО> нових працівників, з яких <ЧИСЛО> постійних і <ЧИСЛО> тимчасових. За цей самий період з АРР вибуло <ЧИСЛО> постійних працівників. Далі у таблиці подано розбивку динаміки чисельності персоналу за минулий рік:

Табл. 17. Динаміка чисельності персоналу

	31.12.20.. (минулий рік)	31.12.20 (поточний рік)
Чисельність персоналу		
- Постійні працівники		
- чоловіки		
- жінки		
- Тимчасові працівники		
- чоловіки		
- жінки		

Для наймання персоналу застосовувалися наступні методи:

- <Укажіть, будь ласка, посаду та метод¹³ (наприклад, оголошення у відкритих джерелах)>
-
-
-

¹³ Див. анкету.



•
На <ЧИСЛО> посад проводилися відкриті конкурси. Результати цих конкурсів зведені у таблицю:

Табл. 18. Наймання персоналу

Посада	Відкрите оголошення	Кількість отриманих заяв	Проведені співбесіди	Укладений договір (ТАК/НІ)

Більшість працівників дотримувалися своїх трудових договорів, але протягом року мало місце декілька порушень. Вони стосуються, зокрема, наступних сфер:

Табл. 19. Порушення трудових договорів

	Працівник*	APP	Вид порушення
Індивідуальний договір			
Положення про персонал			
Правила поведінки			
Умови праці			
Коло обов'язків			

* Укажіть, будь ласка, назву посаду, а не прізвище працівника!

<Будь ласка, прокоментуйте таблиці >



6.3 СИСТЕМА ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

(Максимум 1 сторінка, краще половина сторінки)

У цій частині слід надати огляд впровадження системи оцінки роботи персоналу за останні 12 місяців.

Ця оцінка стосується глави 5.3 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.5.3).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва та узагальніть результати у тексті. Пам'ятайте про те, що зміст співбесід з працівниками є конфіденційною інформацією, але необхідно надати коментарі щодо методології, у тому числі пропозиції щодо вдосконалення системи або адаптації відповідних документів.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Система оцінки роботи персоналу використовується в АРР з <РІК>. Співбесіди з працівниками проводилися у <МІСЯЦЬ>. Усього співбесіду пройшли <ЧИСЛО> працівників.

<Будь ласка, надайте коментарі щодо методології>

6.4 НАВЧАЛЬНІ ДОСЯГНЕННЯ

(Максимум 2 сторінки, краще 1 сторінка)

У цій частині слід зазначити навчальні заходи, в яких брали участь працівники, і описати, як результати навчання були впроваджені в АРР.

Ця оцінка стосується річного плану навчання, розробленого в рамках системи оцінки роботи персоналу, та глави 5.3 Оперативного посібника; вона ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.9) і Анкети для керівництва (2.5.4).

Заповніть, будь ласка, таблицю в Анкеті для керівництва, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, та узагальніть результати у тексті. Заповнену таблицю з Анкети для керівництва можна скопіювати та вставити у звіт про оцінку. Прокоментуйте, будь ласка, результати, зокрема запропонуйте заходи з посилення переваг навчальних заходів для АРР та окремих працівників.



Наступний текст можна використовувати після адаптації:

За останні 12 місяців у цілому <ЧИСЛО> працівників узяли участь в одному чи декількох навчальних заходах. Розбивка навчальних досягнень подана у наступній таблиці:

Табл. 20. Навчальні досягнення

Тема навчання	Учасники	Дата проведення	Місце проведення	Наявність звіту (звітів) про навчання

Як найбільш корисні результати всіх цих навчальних заходів на професійному рівні зазначалися наступні:

- <Будь ласка, узагальніть підсумки анкет для персоналу і наведіть їх тут >
-
-
-
-

Як найбільш корисні результати всіх цих навчальних заходів на особистому рівні зазначалися наступні:

- <Будь ласка, узагальніть підсумки анкет для персоналу і наведіть їх тут >
-
-
-
-

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



7. ОЦІНКА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

(Максимум 8 сторінок, краще 6)

Основні питання:

- Як працювали органи управління за останні 12 місяців?
- Як працював персонал за останні 12 місяців?
- Як органи управління сприяли досягненню результатів APP?
- Як персонал сприяв досягненню результатів APP?

У цій частині слід описати виконання персоналом і органами APP своїх обов'язків. Це не слід плутати з системою оцінки роботи персоналу, яка докладно пояснена в Оперативному посібнику. Ця оцінка людських ресурсів зосереджена на покращенні ефективності роботи APP, а не ефективності роботи окремого працівника. Ця глава повинна містити наступні компоненти:

- виконання своїх обов'язків Наглядовою радою;
- виконання своїх обов'язків директором;
- виконання своїх обов'язків працівниками;
- стислий опис особистих внесків у результати та підсумки роботи APP.

7.1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

(Максимум 1/2 сторінки)

У цій частині слід охарактеризувати обізнаність персоналу з організаційною схемою APP і зазначити зміни в організаційній структурі Агенції.

Ця оцінка стосується глави 7.1 бізнес-плану та глави 4.2 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.5).

Будь ласка, оцініть дані, зібрані за допомогою Анкети для персоналу, перевірте організаційну схему APP та узагальніть результати у тексті. Якщо змін не було, зазначте це одним реченням. Якщо зміни мали місце, намалюйте нову організаційну структуру та поясніть, чому ці зміни стали необхідними. Прокоментуйте також обізнаність працівників з організаційною схемою APP.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

<ЧИСЛО> з <ЧИСЛО> працівників обізнані з організаційною структурою APP; <ЧИСЛО> можуть намалювати організаційну схему.

<Прокоментуйте, будь ласка>

БЕЗ ЗМІН:

APP має таку саму організаційну структуру, що й минулого року, тому що ця структура довела свою функціональність і доречність для APP.

ЗМІНИ:

APP має змінену організаційну структуру порівняно з минулим роком, яка зараз виглядає так:



<Будь ласка, намалюйте або додайте нову організаційну схему>

Зміни стали необхідними через...

<Будь ласка, поясніть причини внесення змін до організаційної схеми>

7.2 ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ

(Максимум 3 сторінки, краще 2)

У цій частині необхідно охарактеризувати виконання обов'язків двома головними органами управління АРР, а саме Наглядовою радою та директором.

Ця оцінка стосується глави 7.3 бізнес-плану та глави 4.1 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.6.1, 2.6.2).

Будь ласка, заповніть таблиці в Анкеті для керівництва, оцініть зібрані дані та узагальніть результати у тексті. Щоб підготувати наведені далі таблиці, скопіюйте відповідний текст із таблиць в Анкеті для керівництва у перші стовпці, а у других стовпцях зазначте причини невиконання обов'язків. Прокоментуйте виконання органами управління своїх обов'язків. Крім того, прокоментуйте результати й запропонуйте заходи з покращення роботи Наглядової ради та директора, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Наглядова рада

За останні 12 місяців Наглядова рада взяла на себе наступні обов'язки:

- <Будь ласка, скопіюйте обов'язки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Шляхом виконання своїх завдань Наглядова рада зробила безпосередній внесок у досягнення наступних результатів і підсумків роботи АРР:

- <Будь ласка, скопіюйте результати/підсумки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Передбачалося, що Наглядова рада виконає наведені далі завдання, але вони не були виконані з причин, зазначених у наступній таблиці:



Табл. 21. Невиконання обов'язків Наглядовою радою

№	Обов'язок	Причина невиконання
	<Будь ласка, скопіюйте текст з таблиці в анкеті>	<Будь ласка, укажіть причину невиконання>
1		
2		
3		
4		
5		

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

Директор

За останні 12 місяців директор узяв на себе наступні обов'язки:

- <Будь ласка, скопіюйте обов'язки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Шляхом виконання своїх завдань директор зробив безпосередній внесок у досягнення наступних результатів і підсумків роботи АРР:

- <Будь ласка, скопіюйте результати/підсумки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Передбачалося, що директор виконає наведені далі завдання, але вони не були виконані з причин, зазначених у наступній таблиці:



Табл. 22: Невиконання обов'язків директором

№	Обов'язок	Причина невиконання
	<Будь ласка, скопіюйте текст з таблиці в анкеті>	<Будь ласка, укажіть причину невиконання>
1		
2		
3		
4		
5		

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

7.3 ПОСТІЙНІ ПРАЦІВНИКИ

(Максимум 5 сторінок, краще 4)

У цій частині необхідно охарактеризувати виконання обов'язків головними постійними працівниками APP.

Ця оцінка стосується глави 7.3 бізнес-плану та глави 4.1 Оперативного посібника і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.6.3) та Анкети для персоналу (1.8).

Будь ласка, заповніть таблиці в Анкеті для керівництва, оцініть зібрані дані та звірте їх з інформацією, отриманою з Анкети для персоналу, після чого узагальніть результати у тексті. Щоб підготувати наведені далі таблиці, скопіюйте відповідний текст із таблиць в Анкеті для керівництва у перші стовпці, а у других стовпцях зазначте причини невиконання обов'язків. Прокоментуйте виконання працівниками своїх обов'язків. Крім того, прокоментуйте результати й запропонуйте заходи з покращення роботи персоналу, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

1. Менеджер із стратегії

За останні 12 місяців менеджер із стратегії взяв на себе наступні обов'язки:

- <Будь ласка, скопіюйте обов'язки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-



Шляхом виконання своїх завдань менеджер із стратегії зробив безпосередній внесок у досягнення наступних результатів і підсумків роботи APP:

- <Будь ласка, скопіюйте результати/підсумки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Передбачалося, що менеджер із стратегії виконає наведені далі завдання, але вони не були виконані з причин, зазначених у наступній таблиці:

-
-
-
-

Табл. 23. Невиконання обов'язків менеджером із стратегії

№	Обов'язок	Причина невиконання
	<Будь ласка, скопіюйте текст з таблиці в анкеті>	<Будь ласка, укажіть причину невиконання>
1		
2		
3		
4		
5		

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

2. Менеджер з проектів

За останні 12 місяців менеджер з проектів узяв на себе наступні обов'язки:

- <Будь ласка, скопіюйте обов'язки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Шляхом виконання своїх завдань менеджер з проектів зробив безпосередній внесок у досягнення наступних результатів і підсумків роботи APP:

- <Будь ласка, скопіюйте результати/підсумки з анкет або процитуйте їх тут>
-



-
-
-

Передбачалося, що менеджер з проектів виконає наведені далі завдання, але вони не були виконані з причин, зазначених у наступній таблиці:

-
-
-
-

Табл. 24. Невиконання обов'язків менеджером з проектів

№	Обов'язок	Причина невиконання
	<Будь ласка, скопіюйте текст з таблиці в анкеті>	<Будь ласка, укажіть причину невиконання>
1		
2		
3		
4		
5		

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

3. Менеджер з послуг

За останні 12 місяців менеджер з послуг узяв на себе наступні обов'язки:

- <Будь ласка, скопіюйте обов'язки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Шляхом виконання своїх завдань менеджер з послуг зробив безпосередній внесок у досягнення наступних результатів і підсумків роботи АРР:

- <Будь ласка, скопіюйте результати/підсумки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-



Передбачалося, що менеджер з послуг виконає наведені далі завдання, але вони не були виконані з причин, зазначених у наступній таблиці:

-
-
-
-

Табл. 25. Невиконання обов'язків менеджером з послуг

№	Обов'язок	Причина невиконання
	<Будь ласка, скопіюйте текст з таблиці в анкеті>	<Будь ласка, укажіть причину невиконання>
1		
2		
3		
4		
5		

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

4. Офіс-менеджер

За останні 12 місяців офіс-менеджер узяв на себе наступні обов'язки:

- <Будь ласка, скопіюйте обов'язки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Шляхом виконання своїх завдань офіс-менеджер зробив безпосередній внесок у досягнення наступних результатів і підсумків роботи АРР:

- <Будь ласка, скопіюйте результати/підсумки з анкет або процитуйте їх тут>
-
-
-
-

Передбачалося, що офіс-менеджер виконає наведені далі завдання, але вони не були виконані з причин, зазначених у наступній таблиці:

-



-
-
-

Табл. 26. Невиконання обов'язків офіс-менеджером

№	Обов'язок	Причина невиконання
	<Будь ласка, скопіюйте текст з таблиці в анкеті>	<Будь ласка, укажіть причину невиконання>
1		
2		
3		
4		
5		

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



8. ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

(Максимум 2 сторінки)

Як правило, фінансовий контроль АРР має здійснюватися уповноваженими, незалежними аудитором, які відбиратимуться згідно з положеннями Закону «Про засади державної регіональної політики» та відповідних нормативних актів і документів, тому що будь-який фінансовий аудит повинен проводитися згідно з правовими вимогами, встановленими у відповідних законах.

У звіті про оцінку ефективності роботи оцінюється тільки одна тема, а саме перехресна перевірка запланованих і витрачених фінансових ресурсів. Ця тема включена до звіту тому, що вона повинна дозволити керівництву АРР оцінити якість бізнес-планування й допомогти йому вдосконалити перспективні бізнес-плани.

Основні питання:

- Чи було планування фінансових ресурсів минулого року реалістичним?
- Чи було у наявності стільки фінансових ресурсів, скільки планувалося?
- На які стратегічні цілі було витрачено найбільше фінансових ресурсів?

Ця частина повинна містити стисле порівняння запланованих фінансових ресурсів із витраченими фінансовими ресурсами; належний фінансовий контроль має здійснюватися – як згадано вище – професійними аудитором. Тому ця глава містить тільки наступні частини:

- порівняння запланованих і витрачених фінансових ресурсів;
- витрати по стратегічних цілях.

Ця оцінка стосується глави 8 бізнес-плану, плану дій та плану діяльності на минулий рік і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.7).

Будь ласка, заповніть таблицю в Анкеті для керівництва та узагальніть результати у тексті. Заповнену таблицю можна скопіювати з Анкети для керівництва і вставити у звіт про оцінку. Будь ласка, прокоментуйте результати й запропонуйте заходи з покращення роботи АРР, якщо доречно.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Пам'ятайте, будь ласка:

Як правило, фінансовий контроль АРР має здійснюватися уповноваженими, незалежними аудитором, які відбиратимуться згідно з положеннями Закону «Про засади державної регіональної політики» та відповідних нормативних актів і документів, тому що будь-який фінансовий аудит повинен проводитися згідно з правовими вимогами, встановленими у відповідних законах.

Тому у звіті про оцінку ефективності роботи оцінюється тільки одна тема, а саме перехресна перевірка запланованих і витрачених фінансових ресурсів. Ця тема включена до звіту тому, що вона повинна дозволити керівництву АРР оцінити якість бізнес-планування й допомогти йому вдосконалити перспективні бізнес-плани.

У цілому на виконання діяльності АРР було заплановано виділити <ЧИСЛО> грн., а витрачено <ЧИСЛО> грн. Розбивка по стратегічних цілях наведена далі.



Табл. 27. Порівняння потреб у фінансових ресурсах із плановими цифрами

№	Стратегічна ціль	Заплановані фінансові ресурси (тис. грн.)	Використані фінансові ресурси (тис. грн.)	Використані внутрішні ресурси (тис. грн.)	Використані зовнішні ресурси (тис. грн.)

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

Виходячи з розподілу фінансових ресурсів, розбивка по стратегічних цілях виглядає наступним чином:

1. <НАЗВА стратегічної цілі> <ЧИСЛО> грн.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

<Будь ласка, прокоментуйте результати>



9. ОЦІНКА СТАЛОСТІ

(Максимум 2 сторінки)

Основні питання:

- Що було зроблено стосовно сталості APP за останні 12 місяців?

У цій частині слід описати досягнення стосовно сталості APP. Вона повинна містити наступні компоненти:

- опис досягнень стосовно сталості APP як установи;
- графік досягнення сталості.

Ця оцінка стосується глави 9 бізнес-плану і ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для керівництва (2.8).

Будь ласка, заповніть таблицю в Анкеті для керівництва та узагальніть результати у тексті. Заповнену таблицю можна скопіювати з Анкети для керівництва і вставити у звіт про оцінку. Будь ласка, прокоментуйте досягнення, зробіть обґрунтоване припущення щодо можливих строків досягнення сталості та вкажіть ризики й припущення щодо досягнення сталості. Якщо доречно, запропонуйте заходи з покращення роботи APP щодо сталості.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Мета всіх APP повинна полягати у забезпеченні сталості у якнайкоротший термін. За останні 12 місяців у цьому напрямку було зроблено наступне:



Табл. 28. Досягнення щодо сталості

Засіб забезпечення сталості	Досягнення
Постійно виявляти нові можливості для отримання Агенцією доходу	
Планувати досяжні цілі та здійсненні задачі, своєчасно досягати поставлених цілей	
Залучати донорські та бюджетні кошти, доводити джерелам фінансування, що варто фінансово підтримувати APP ¹⁴	
Забезпечувати навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників, у тому числі тимчасових	
Співпрацювати з висококваліфікованими експертами й дуже добре управляти ними	
Розробляти цікаві, новаторські та орієнтовані на ринок пакети послуг	
Забезпечити глибоку прихильність персоналу	
Стати членом мережі APP ЄС, щоб отримати доступ до передової практики регіонального розвитку в Європі	
Вимірювати й винагороджувати якість на основі чітко побудованої системи моніторингу і оцінки	
Установити хороші відносини з зацікавленими сторонами, донорами й фондами	
Створити комунікаційні платформи для обговорення потреб регіону з широким колом зацікавлених сторін	
Співпрацювати з комерційними службами, а не суперничати з ними	

APP очікує досягти сталості до <PIK>, за умови <Будь ласка, вкажіть ризики та припущення щодо досягнення сталості >

¹⁴ Це можна робити, приміром, за допомогою щорічних кампаній з фінансування.



10. ВИНЕСЕНІ УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВА

(Максимум 6 сторінок)

Основні питання:

- Які головні проблеми очікуються для АРР у найближчому майбутньому?
- Що треба зробити для покращення роботи АРР?
- Які основні уроки винесені з діяльності за минулий рік?
- Що очікується для АРР у наступні 12 місяців?

У цій частині слід узагальнити всі пропозиції, надані працівниками та керівництвом АРР у відповідях на анкети. Необхідно також викласти перспективу покращення роботи АРР на наступні 12 місяців. Ця глава повинна містити наступні компоненти:

- стислий виклад проблем АРР;
- стислий виклад пропозицій щодо покращення роботи АРР;
- стислий виклад додаткових коментарів, наведених в Анкеті для персоналу;
- стислий виклад винесених уроків;
- перспектива на наступні 12 місяців.

10.1 ПРОБЛЕМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕНЬ

(Максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати основні проблеми та пропозиції щодо покращення роботи АРР.

Ця оцінка ґрунтується на інформації, зібраній з Анкети для персоналу (1.7).

Будь ласка, ретельно оцініть Анкету для персоналу та узагальніть результати у тексті. Потім додайте думку керівництва щодо проблем і пропозицій з покращення та прокоментуйте результати, зокрема якщо думка керівництва не збігається з думкою працівників.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

З точки зору працівників основними проблемами для АРР на наступні 12 місяців є:

- <Будь ласка, оцініть проблеми та наведіть п'ять основних проблем>
-
-
-
-



3 точки зору керівництва основними проблемами для АРР на наступні 12 місяців є:

- <Будь ласка, оцініть проблеми та наведіть п'ять основних проблем>
-
-
-
-

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

3 точки зору працівників основними пропозиціями щодо покращення є:

- <Будь ласка, оцініть покращення та наведіть п'ять основних пропозицій>
-
-
-
-

3 точки зору керівництва основними пропозиціями щодо покращення роботи АРР на наступний рік є:

- <Будь ласка, оцініть покращення та наведіть п'ять основних пропозицій>
-
-
-
-

<Будь ласка, прокоментуйте результати>

10.2 ВИНЕСЕНІ УРОКИ

(Максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати основні уроки, винесені з діяльності за минулий рік.

Оцінка ґрунтується на висновках, наведених у звіті про оцінку. У ній слід узагальнити основні висновки щодо покращення роботи АРР.

Будь ласка, оцініть висновки, наведені у звіті, та сформулюйте максимум 10 основних уроків, винесених із діяльності за минулий рік, урахувавши зокрема главу 10.1 «Проблеми та пропозиції щодо покращень».



Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Основними уроками, винесеними з діяльності АРР за останні 12 місяців, є наступні:

1. <Будь ласка, узагальніть максимум у 10 маркованих пунктах основні уроки, винесені з діяльності АРР>
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

10.3 ПЕРСПЕКТИВА

(Максимум 1 сторінка)

У цій частині слід викласти перспективу щодо того, як АРР може у найкращий спосіб функціонувати та діяти у наступні 12 місяців.

Оцінка ґрунтується на висновках, наведених у звіті про оцінку, зокрема на винесених уроках.

Будь ласка, проаналізуйте висновки, наведені у звіті, та виробіть перспективу щодо діяльності та функціонування АРР на наступні 12 місяців. Настійно рекомендується оформити результати аналізу у вигляді маркованого списку.

Наступний текст можна використовувати після адаптації:

Виходячи з висновків, наведених у звіті про оцінку, та враховуючи винесені уроки, АРР працюватиме над покращенням своєї роботи, акцентуючи у наступні 12 місяців увагу у своїй діяльності на наступних питаннях:

1. <Будь ласка, узагальніть максимум у 10 маркованих пунктах напрями покращення роботи АРР >
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.



ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ



ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

1. ЗВЕДЕНА МАТРИЦЯ ДОСЯГНЕНЬ

У цій матриці слід узагальнити всі досягнення за звітний період, а також зазначити всі виділені ресурси. Її слід побудувати згідно із стратегічними цілями.

Ця матриця є важливим документом, який зазвичай додається до звіту про оцінку ефективності роботи. Файл цього шаблону у форматі Excel можна знайти на веб-сайті www.ssr.org.ua

Формулювання стратегічних цілей та напрямів діяльності можна скопіювати та вставити з річного плану діяльності або плану дій на відповідний рік або із глави 3.3/4.2.

Таблиця, яку треба заповнити, виглядає так:

№	Напрями діяльності	Результати діяльності	Строк виконання	Показники	Виконано	Досягнення	Необхідні Людські ресурси (віз)	Необхідні фінансові ресурси (000 грн.)
A1	Стратегічна ціль	Скопіювати (див. главу 3.3)						
A1.1								



2. МАТРИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНЕНЬ

У цій матриці слід оцінити досягнення за звітний період, а також усі виділені ресурси. Її слід побудувати згідно із стратегічними цілями.

Ця матриця є другим важливим документом, який зазвичай додається до звіту про оцінку ефективності роботи.

Таблиця, яку треба заповнити, виглядає так:

№	Стратегічна ціль	Досягнутий результат (%)	Виділені людські ресурси (%)*	Виділені фінансові ресурси (%)*
A1				



АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ



ЗМІСТ

С. АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АРР	81
1. АНКЕТА ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ.....	81
1.1 ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕСПОНДЕНТА.....	81
1.2 РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ АРР	81
1.3 СТРАТЕГІЧНІ РАМКИ АРР	82
1.4 ДІЯЛЬНІСТЬ АРР	83
1.5 ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІННЯ АРР	85
1.6 ДОДАТКОВІ КОМЕНТАРІ ЩОДО АРР	86
1.7 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРАЦІВНИКА.....	87
1.8 ЗВІТ ПРО НАВЧАННЯ.....	88
2. АНКЕТИ ДЛЯ КЕРІВНИЦТВА.....	89
2.1 ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО КОНТЕКСТУ	89
2.2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК	91
2.3 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АРР.....	95
2.4 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	107
2.5 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	113
2.6 ОЦІНКА КАДРОВИХ РЕСУРСІВ	117
2.7 ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	122
2.8 ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ.....	123
2.9 КОМЕНТАРІ.....	124
2.10 СТАНДАРТНІ ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ.....	125
3. КОНТРОЛЬНИЙ ПЕРЕЛІК ДЛЯ ЗОВНІШНІХ ОЦІНЮВАЧІВ	127
3.1 ПЕРЕЛІК НАДАНИХ ДОКУМЕНТІВ	127
3.2 ОЦІНКА КОНТЕКСТУ	127
3.3 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК	127
3.4 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ.....	127
3.5 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	127
3.6 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	127
3.7 ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	128
3.8 ОЦІНКА РОЗПОДІЛУ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	128
3.9 ОЦІНКА ДОДАТКІВ	128
3.10 ВИНЕСЕНІ УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВА	128



С. АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АРР

1. АНКЕТА ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ

Ця анкета повинна відповісти на наступне запитання:

- Як працівники оцінюють ефективності роботи АРР?

1.1 ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕСПОНДЕНТА

Дата: _____ Час: _____

- Чоловік Жінка
- Постійний працівник Тимчасовий працівник
- Адміністрація Оперативний персонал
- Начальник відділу

Інформація з цієї анкети використовуватиметься для підготовки річного звіту АРР. Усі анкети оброблятимуться анонімно. Це повинно забезпечити високий рівень чесності. Анкета передбачає оцінку ефективності роботи АРР, а не перевірку знань працівників про АРР. Тому, будь ласка, відповідайте якомога чесніше. ДЯКУЄМО!

1.2 РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ АРР

Стратегія розвитку регіону (СРР)

	ТАК	НІ	Не знаю*	Будь ласка, процитуйте
Чи знаєте ви зміст СРР?				Н/З
Чи знаєте ви бачення, викладене у СРР?				
Чи знаєте ви цінності бачення, викладені у СРР?				
Чи знаєте ви стратегічні цілі СРР, викладені у СРР?				
Чи знаєте ви конкретні задачі, викладені у СРР?				

* Не знаю = я не знаю, чи знаю я відповідь на це запитання, чи ні!

Н/З: не застосовно – жодні заяви не потрібні.



1.3 СТРАТЕГІЧНІ РАМКИ APP

Основні цінності APP

	ТАК	НІ	Не знаю*	Будь ласка, укажіть
Чи знаєте ви бачення APP?				
Чи знаєте ви місію APP?				
Чи знаєте ви стратегічні цілі APP на минулий рік?				
Чи знаєте ви стратегічні ініціативи APP за минулий рік?				
Чи знаєте ви задачі APP?				

* Не знаю = я не знаю, чи знаю я відповідь на це запитання, чи ні!



1.4 ДІЯЛЬНІСТЬ APP

Ранжування функцій APP

Будь ласка, оцініть функції, наведені далі, за шкалою від 1 до 5 (значення шкали наведені далі)

	1	2	3	4	5
1. Розроблення стратегій					
Координація і ведення процесу планування регіонального розвитку					
Аналіз і дослідження щодо соціально-економічного розвитку регіону					
Розроблення і моніторинг Стратегії розвитку регіону та Плану її реалізації					
2. Управління проектами					
Розроблення каталогу/портфелю проектів і управління ним					
Мобілізація і просування проектів регіонального розвитку					
Навчання і консультування з питань розроблення і реалізації проектів					
Моніторинг і оцінка реалізації проектів регіонального розвитку					
Залучення коштів під проекти					
Придбання і реалізація проектів					
3. Надання послуг					
Збирання даних та інформації про підприємців і управління цими даними					
Навчання і консультування з питань регіонального розвитку					
Брендинг і рекламування регіону					
Розроблення і реалізація кластерів					
Сприяння інвестиціям і залучення інвестицій					

1 = дуже важлива; 2 = важлива, 3 = нейтральна, 4= не дуже важлива, 5 = зовсім не важлива



Надання послуг

	ТАК	НІ	Не знаю*	Будь ласка, укажіть
Чи знаєте ви основні сфери діяльності АРР?				
Чи знаєте ви послуги, які пропонує АРР?				
Чи знаєте ви основні цільові групи/клієнтів/замовників АРР?				
Чи знаєте ви основних партнерів АРР із співробітництва?				Будь ласка, заповніть наведений далі перелік

* Не знаю = я не знаю, чи знаю я відповідь на це запитання, чи ні!

Будь ласка, назвіть до 10 основних партнерів, з якими співпрацювала АРР

Основні партнери, з якими співпрацювала АРР

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.



1.5 ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІННЯ АРР

Управлінські документи

Які з зазначених далі документів ви знаєте? Зміст яких ви знаєте?

БУДЬ ЛАСКА, АДАПТУЙТЕ ПЕРЕЛІК ЗГІДНО З ДОКУМЕНТАМИ, НАЯВНИМИ В АРР!

		Знаю про документ	Знаю зміст	Не знаю про документ
1	Організаційна схема АРР			
2	Оперативний посібник			
3	Бізнес-план			
4	План дій (частина бізнес-плану)			
5	Річний звіт про оцінку ефективності роботи			
6	Річний план роботи			
7	Квартальний план роботи			
8	Квартальний звіт про оцінку ефективності роботи			
9	Комунікаційна стратегія			
10	Правила забезпечення наочності			
11	Стратегія маркетингу			
12	Стратегія реклами			
13	Керівні принципи щодо систем управління			
14	Керівні принципи моніторингу і оцінки			
15	Керівні принципи звітності			
16	Керівні принципи щодо управління інформацією			
17	...			
18	...			
19	...			
20	...			



1.6 ДОДАТКОВІ КОМЕНТАРІ ЩОДО АРР

Основні проблеми АРР

Якими є основні проблеми для АРР на наступний рік?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Покращення

Що необхідно зробити для покращення роботи АРР?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Додаткові коментарі

Чи хочете ви ще щось довести до відома керівництва з метою покращення діяльності АРР?



Ці дві сторінки слід відокремити від решти анкети для забезпечення анонімності опитування! Їх слід обробляти окремо, тому що вони дозволяють співвіднести відповіді з конкретною особою!

Ця частина буде відокремлена від решти анкети і оброблятиметься окремо, щоб забезпечити анонімне збирання інших даних!

1.7 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРАЦІВНИКА

Обов'язки працівника

Назвіть п'ять основних обов'язків на вашій посаді.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Діяльність працівника

Назвіть п'ять основних напрямів вашої діяльності за останній рік.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



1.8 ЗВІТ ПРО НАВЧАННЯ

Навчальні досягнення

Чи брали ви участь в одному чи декількох навчальних заходах за останній рік? Будь ласка, назвіть їх:

1. _____
2. _____
3. _____

Якими були п'ять найважливіших підсумків цього навчання особисто для вас?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Якими є п'ять найважливіших підсумків цього навчання для вашої роботи в АРР?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



2. АНКЕТИ ДЛЯ КЕРІВНИЦТВА

2.1 ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО КОНТЕКСТУ

Ці анкети повинні відповісти на наступні запитання:

- Які партнери були найбільш активними у співробітництві?
- Хто були основні надавачі послуги?

2.1.1 ПАРТНЕРИ У СПІВРОБІТНИЦТВІ

Будь ласка, перевірте, з якими партнерами, зазначеними у бізнес-плані (табл. 2), фактично здійснювалося співробітництво. Застосовуйте послідовність і назви, зазначені у бізнес-плані. Будь ласка, укажіть також партнерів, не згаданих у бізнес-плані, але позначте їх!

Перелік партнерів, з якими здійснювалося співробітництво

№	Установа	Сфера (сфери) співробітництва	Думка про кількість*	Думка про якість**	Примітки

*1: постійно; 2: більше 10 випадків; 3: 5-10 випадків; 4: 2-4 випадки; 5: один випадок

** 1: дуже добре, 2: добре, 3: нейтрально (ані добре, ані погано); 4: погано; 5: дуже погано



2.1.2 НАДАВАЧІ ПОСЛУГ

Будь ласка, перевірте, з якими надавачами послуг, згаданими у бізнес-плані (табл. 3), АРР фактично співпрацювала. Застосовуйте послідовність і назви, зазначені у бізнес-плані. Будь ласка, укажіть також надавачів послуг, не згаданих у бізнес-плані, але позначте їх!

Перелік надавачів послуг

№	Установа	Основний напрям (напрями) діяльності	Вид наданих послуг	Обсяг наданих послуг	Примітки



2.2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК

Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Чи працювала АРР у напрямку досягнення поставлених цілей за останні 12 місяців?

2.2.1 БАЧЕННЯ АРР

Будь ласка, наведіть бачення АРР:

«АРР є авторитетною установою, котру широке коло клієнтів використовує як єдину точку доступу до всіх послуг, пов'язаних із регіональним розвитком у регіоні»¹⁵.

Етапи реалізації бачення АРР

Будь ласка, укажіть п'ять найважливіших етапів, досягнутих з точки зору реалізації бачення за останні 12 місяців:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2.2.2 МІСІЯ АРР

Будь ласка, наведіть місію АРР:

«АРР підтримує та організує розвиток регіону»¹⁶

Етапи реалізації бачення АРР

Будь ласка, укажіть п'ять найважливіших етапів, досягнутих з точки зору реалізації місії за останні 12 місяців:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

¹⁵ Будь ласка, перевірте, чи є це бачення баченням ВАШОЇ АРР; якщо ні, адаптуйте текст!

¹⁶ Будь ласка, перевірте, чи є ця місія місією ВАШОЇ АРР; якщо ні, адаптуйте текст!



2.2.3 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

Досягнення щодо стратегічних цілей

Будь ласка, назвіть по 3 найважливіших досягнення щодо кожної стратегічної цілі*:

№	Стратегічна ціль	Досягнення
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.

* використовуйте формулювання з бізнес-плану



2.2.4 СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ

Досягнення щодо стратегічних ініціатив

Будь ласка, назвіть по 3 найважливіших досягнення щодо кожної стратегічної ініціативи*:

№	Стратегічна ініціатива	Досягнення
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.

* використовуйте формулювання з бізнес-плану



2.2.5 ЗАДАЧІ

Досягнення щодо задач

Будь ласка, назвіть по 3 найважливіших досягнення щодо кожної задачі¹⁷:

№	Задачі	Досягнення
1	АРР повинна бути здатною аналізувати соціально-економічне становище відповідного регіону та розробляти стратегічні документи з регіонального розвитку на основі наявних даних та інформації, у тому числі стратегію розвитку регіону та відповідні плани реалізації.	1. 2. 3.
2	АРР повинна бути здатною планувати, координувати, реалізувати, контролювати і оцінювати програми та проекти згідно із Стратегією розвитку регіону та відповідними планами реалізації, спрямованими на розвиток регіону, та звітувати про досягнення Координаційній раді розвитку регіону й відповідному міністерству регіонального розвитку. Крім того, АРР повинна бути здатною залучати кошти на виконання програм і проектів регіонального розвитку та генерувати доходи для покриття поточних витрат АРР шляхом реалізації проектів, виконання яких покладено на АРР.	1. 2. 3.
3	АРР повинна надавати інформацію та послуги з урахуванням розвитку і зростання економіки регіону, включаючи мережеву підтримку на місцевому рівні та міжрегіональне співробітництво, місцевим зацікавленим суб'єктам, зокрема Координаційній раді розвитку регіону, регіональній та місцевим адміністраціям і органам влади.	1. 2. 3.

¹⁷ Будь ласка, перевірте, чи є ці задачі задачами відповідної АРР! Якщо ні, адаптуйте задачі!



2.3 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ APP

Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Яким був головний акцент у діяльності APP за останні 12 місяців?

2.3.1 ФУНКЦІЇ APP

Ранжування функцій APP

Будь ласка, оцініть функції, наведені далі, за шкалою від 1 до 5 (1 – дуже сильний акцент, 5 – дуже слабкий акцент)

	1	2	3	4	5
1. Розроблення стратегій					
Координація і ведення процесу планування регіонального розвитку					
Аналіз і дослідження щодо соціально-економічного розвитку регіону					
Розроблення і моніторинг Стратегії розвитку регіону та Плану її реалізації					
2. Управління проектами					
Розроблення каталогу/портфелю проектів і управління ним					
Мобілізація і просування проектів регіонального розвитку					
Навчання і консультування з питань розроблення і реалізації проектів					
Моніторинг і оцінка реалізації проектів регіонального розвитку					
Залучення коштів під проекти					
Придбання і реалізація проектів					
3. Надання послуг					
Збирання даних та інформації про підприємців і управління цими даними					
Навчання і консультування з питань регіонального розвитку					
Брендинг і рекламування регіону					
Розроблення і реалізація кластерів					
Сприяння інвестиціям і залучення інвестицій					

1 = дуже важлива; 2 = важлива, 3 = нейтральна, 4 = не дуже важлива, 5 = зовсім не важлива

Найбільш важливі функції APP

Будь ласка, назвіть 8 найбільш важливих функцій APP за останні 12 місяців:

- 1.
- 2.
- 3.



- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Будь ласка, користуйтеся наведеним формулюванням – найкраще за все скопіювати та вставити ці 8 найважливіших функцій у текст.

Перехресне звіряння функцій з пріоритетами Стратегії розвитку регіону

Будь ласка, назвіть 5 найважливіших пріоритетів чинної Стратегії розвитку регіону:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Будь ласка, використовуйте формулювання із Стратегії розвитку регіону!

Перехресне звіряння функцій APP з пріоритетами CPP

Будь ласка, узагальніть пріоритети CPP ключовими словами у поданій далі таблиці (наприклад, розвиток МСП, розвиток туризму).

Будь ласка, позначте п'ять найбільш збіжних пріоритетів і функцій.

	Функції APP	Пріоритети CPP
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



2.3.2 НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ APP

Оцінка напрямів діяльності

Будь ласка, позначте, які з наведених далі напрямів діяльності виконувалися APP за останні 12 місяців, і співвіднесіть їх із пріоритетними сферами Стратегії розвитку регіону.

1. Розроблення стратегій

	ТАК	НІ	Посилання на пріоритет СРР
<i>Координація і ведення процесу планування регіонального розвитку</i>			
Сприяння і підтримка координації діяльності з регіонального розвитку різних зацікавлених сторін на регіональному та місцевому рівнях			
Налагодження зв'язків для створення і координації партнерств / схем участі щодо регіонального розвитку, зокрема робочих груп із стратегічного планування			
Навчання та інструктаж регіональних робочих груп і партнерств			
Підготовка і організація процесу планування регіонального розвитку			
Документування процесу планування			
<i>Аналіз і дослідження щодо соціально-економічного розвитку регіону</i>			
Визначення даних, які необхідно збирати			
Організація проведення досліджень і обстежень щодо розвитку регіону			
Організація надання інформації та даних			
Управління стратегічними статистичними даними та їх моніторинг			
Підготовка аналітичних звітів або документів			
Організація консультаційної підтримки з урахуванням соціально-економічного розвитку регіону			
<i>Розроблення і моніторинг Стратегії розвитку регіону та Плану її реалізації</i>			
Розроблення Стратегії розвитку регіону			
Розроблення планів реалізації Стратегії розвитку регіону			
Підготовка схем моніторингу і оцінки планів реалізації			
Збирання інформації для впровадження схем моніторингу і оцінки			
Обробка даних щодо Стратегії розвитку регіону та виконання відповідного Плану реалізації			
Підготовка і подання річних звітів про виконання Стратегії розвитку регіону та відповідного Плану реалізації.			



2. Управління проектами

	ТАК	НІ	Посилання на пріоритет СРР
<i>Розроблення каталогу проектів і управління ним</i>			
Збирання ідей щодо проектів, необхідних для реалізації Стратегії розвитку регіону			
Підготовка інформації для програмування реалізації СРР			
Підготовка резюме проектів			
Зведення розроблених резюме проектів у каталог або портфель проектів			
<i>Мобілізація проектів і організація у регіоні спроможності щодо проведення конкурсу пропозицій</i>			
Публікація ідей щодо проектів регіонального розвитку			
Підготовка інформації про національні конкурси проектів (конкурси пропозицій)			
Підготовка інформаційних кампаній та заходів з національного конкурсу проектів після публікації відповідного оголошення			
Розповсюдження досьє конкурсу пропозицій			
<i>Навчання і консультування з питань розроблення і реалізації проектів</i>			
Підготовка керівних рекомендацій щодо проектних пропозицій та відповідних шаблонів			
Організація навчальних заходів і семінарів стосовно вимог конкурсу пропозицій			
Підготовка регулярних навчальних заходів для відібраних установ і організацій стосовно засобів розроблення, подання проектних заявок, визначення, обґрунтування і проектування (УПЦ)			
Консультування і надання допомоги у розробленні проектних документів і досьє			
Інструктаж з розроблення проектних пропозицій			
<i>Моніторинг і оцінка реалізації проектів регіонального розвитку</i>			
Визначення критеріїв моніторингу і оцінки проектів регіонального розвитку			
Підготовка методики та схем моніторингу (графіку) поточних проектів			
Підготовка методики та схем оцінки завершених проектів			
Створення системи огляду виконання проектів і програм			
Підготовка і впровадження методики забезпечення оптимізації результатів проекту згідно з Планом реалізації та Стратегії розвитку регіону			
<i>Залучення коштів під проекти</i>			
Визначення регіональних, національних і міжнародних фінансових ресурсів на підтримку проектів регіонального розвитку у регіоні			



	ТАК	НІ	Посилання на пріоритет СРР
Залучення позабюджетних коштів для реалізації стратегії, плану, програм і проектів регіонального розвитку			
Підтримання міжнародних і національних донорів, які працюють у регіоні.			
<i>Придбання і реалізація проектів</i>			
Створення системи збирання і регулярного поширення інформації про конкурси проектів регіонального розвитку			
Аналіз наявних спроможностей та зацікавленості у виконанні регіональних проектів у зв'язку з конкурсом пропозицій			
Підготовка проектних пропозицій на конкурс пропозицій			
Реалізація відібраних проектів.			



3. Надання послуг

БУДЬ ЛАСКА, АДАПТУЙТЕ АНКЕТУ, ЯКЩО APP НАДАЄ ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ!

	ТАК	НІ	Посилання на пріоритет СРР
<i>Збирання даних та інформації і управління цими даними</i>			
Визначення інформації та даних, необхідних для планування і реалізації заходів з регіонального розвитку			
Створення системи збирання даних та інформації			
Створення системи оброблення і документування даних та інформації			
Створення системи управління даними та інформацією			
Створення системи надання даних та інформації			
Збирання і оновлення даних та інформації			
Створення і оновлення баз даних			
Створення і ведення бібліотек і каталогів публікацій			
Створення і ведення регіонального веб-сайта			
Створення системи обміну інформацією з іншими APP			
Надання інформації регіональній адміністрації, місцевим адміністраціям, координаційним радам, іншим зацікавленим сторонам у регіоні			
Підготовка інформаційних досьє або документів для зацікавлених сторін (на запит).			
<i>Навчання і консультування з питань регіонального розвитку</i>			
Визначення навчальних і консультаційних потреб у регіоні			
Підготовка і проведення навчальних заходів з конкретних тем на основі визначених потреб			
Визначення основних тем для розвитку регіону, таких як, наприклад, розвиток туризму, розвиток МСП, покращення бізнес-клімату, підприємницьке середовище, охорона довкілля тощо			
Визначення наявних і потрібних у регіоні послуг і надавачів послуг			
Створення реєстру консультантів та експертів			
Створення системи визначення, відбору, моніторингу і оцінки осіб і фірм, які надають консультації та послуги			
<i>Брендинг і рекламування регіону</i>			
Визначення найважливіших комерційних аргументів регіону та його конкурентної переваги над іншими регіонами			
Підготовка характеристики регіону			
Підготовка іміджевого буклету регіону			
Розробка бренду регіону			
Підготовка промоційних матеріалів для регіону			
Підготовка промоційних кампаній для регіону			
Регулярне оновлення інформації та матеріалів, регулярне повторення кампаній			
<i>Розвиток кластерів</i>			



	ТАК	НІ	Посилання на пріоритет СРР
Визначення секторів, придатних для розвитку кластерів			
Визначення потенційних партнерів для кластера на регіональному або національному рівні			
Підготовка кластерних схем			
Реалізація кластерних схем			
Перегляд кластерних схем і планування нових кластерних схем, якщо доречно			
<i>Сприяння інвестиціям і залучення інвестицій</i>			
Визначення інвестиційного потенціалу регіону			
Визначення сфер або секторів для залучення інвестицій			
Підготовка інвестиційного посібника для регіону			
Сприяння інвестиціям, особливо іноземним, у різні сектори			
Розробка пропозицій щодо покращення інвестиційного клімату у регіоні			
Визначення суб'єктів для зовнішніх національних і міжнародних інвестицій			
Підготовка інформаційних матеріалів щодо інвестицій для кожного з суб'єктів			
Визначення національних і міжнародних інвесторів			
Підготовка інвесторських місій			
Сприяння потенційним інвесторам та регіональним партнерам у започаткуванні діяльності один з одним			



Найважливіші напрями діяльності APP

Будь ласка, укажіть по 8 найважливіших напрямів діяльності APP за останні 12 місяців по основних сферах.

1. Розроблення стратегій

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

2. Управління проектами

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

3. Надання послуг

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Будь ласка, використовуйте формулювання, наведене у поданих раніше таблицях.
Найкращий спосіб – скопіювати та вставити текст 8 найважливіших функцій з цих таблиць у відповідні місця.



Перехресне звіряння напрямів діяльності з пріоритетами Стратегії розвитку регіону

Будь ласка, назвіть 5 найважливіших пріоритетів чинної Стратегії розвитку регіону:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Будь ласка, використовуйте формулювання із Стратегії розвитку регіону!

Перехресне звіряння напрямів діяльності APP з пріоритетами СРР

Будь ласка, узагальніть пріоритети СРР ключовими словами у поданій далі таблиці (наприклад, розвиток МСП, розвиток туризму).

Будь ласка, позначте п'ять найважливіших напрямів діяльності з точки зору пріоритетів СРР:

	Пріоритет СРР	Напрями діяльності APP
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



2.3.3 ПРИДБАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОКТІВ

Будь ласка, заповніть наведені далі таблиці проектів, що реалізуються APP: окремо проектів, придбаних за звітний період, поточних проектів і проектів, завершених у відповідному році.

Придбані проекти

№	Назва проекту	Фінансування / донор	Вартість, тис. грн.	(Очікувана) дата початку	(Очікувана) дата закінчення	Посилання на СРР
1						
2						
3						
4						
5						

Поточні проекти

№	Назва проекту	Фінансування / донор	Вартість, тис. грн.	Дата початку	(Очікувана) дата закінчення	Посилання на СРР
1						
2						
3						
4						
5						



Завершені проекти

№	Назва проекту	Фінансування / донор	Вартість, тис. грн.	Дата початку	Дата закінчення	Посилання на СРР
1						
2						
3						
4						
5						



2.3.4 НАДАННЯ ПОСЛУГ

Будь ласка, перевірте, які послуги, зазначені у бізнес-плані, дійсно надавалися за останні 12 місяців. При цьому використовуйте формулювання і послідовність, наведені у бізнес-плані. Укажіть також кількість випадків надання кожної послуги та основну цільову групу (групи), які потребували відповідної послуги.

Надання послуг

№	Назва послуги	ТАК	НІ	Кількість випадків надання	Цільова група (цільові групи)	Посилання на пріоритет СРР
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Будь ласка, укажіть 8 найбільш запитуваних послуг.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.



2.4 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ

Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Які управлінські інструменти були розроблені, використані та оновлені за останні 12 місяців?

2.4.1 УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ

Перевірка управлінських документів

Перевірте, будь ласка, які документи наявні в АРР і коли вони востаннє оновлювалися!

		Наявні	Дата видання	Дата останнього оновлення
1	Оперативний посібник			
2	Бізнес-план			
3	Річний звіт про оцінку ефективності роботи*			
4	Річний план роботи			
5	Квартальний план роботи **			
6	Квартальний звіт про оцінку ефективності роботи **			
7	Комунікаційна стратегія			
8	Правила забезпечення наочності			
9	Стратегія маркетингу			
10	Стратегія реклами			
11	Керівні принципи щодо систем управління			
12	Керівні принципи моніторингу і оцінки			
13	Керівні принципи звітності			
14	Керівні принципи щодо управління інформацією			
15	...			
16	...			
18	...			

* Будь ласка, зазначте звіт за минулий рік!

** якщо застосовне



2.4.2 ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

Перелік письмових засобів комунікації

Будь ласка, зазначте всі наявні письмові документи, укажіть дату їхнього видання і дату останнього оновлення. Адаптуйте таблицю згідно з переліком наявних документів APP!

	Назва документа	Наявний	Дата видання	Дата останньої зміни
Публікації				
1				
2				
3				
Інформаційні бюлетені				
1				
2				
3				
Прес-релізи				
1				
2				
3				
Документи (дослідницькі матеріали, програмні документи, рекомендації, навчальні матеріали тощо)				
1				
2				
3				
Заяви				
1				
2				
3				
4				
5				
Меморандуми				
1				
2				
3				
4				
5				
Інші документи				
1				
2				
3				
4				



Перелік заходів

Будь ласка, укажіть усі заходи, що були проведені за останні 12 місяців, і зазначте, чи є у наявності протоколи заходів і основні підсумкові документи.

		Дата	Наявність протоколу	Основні підсумкові документи
Прес-конференції / інформаційні заходи				
1				
2				
3				
4				
Практикуми / семінари / тренінги				
1				
2				
3				
4				
Круглі столи				
1				
2				
3				
4				
Зовнішні зустрічі				
1				
2				
3				
4				
5				
Збори персоналу / внутрішні зустрічі				
1				
2				
3				
4				
5				



2.4.3 УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ

Монітор управління інформацією

Будь ласка, заповніть наведену далі таблицю! Будь ласка, адаптуйте таблицю до послуг, фактично пропонованих APP.

	Пропонується	Запитується клієнтами	Дата останнього оновлення
Інформація для підтримання бізнесу			
Перелік міжнародних і національних донорських програм			
Перелік навчальних курсів			
Перелік наявних кредитних ліній та джерел фінансування для бізнесу			
Перелік консультантів і надавачів послуг, зокрема рекламних і промоційних фірм			
Керівні принципи підготовки проектних пропозицій			
Посібник з виконання проектів та управління ними			
Правова інформація			
Інформація про законодавство стосовно бізнесу			
Інформація про реєстрацію підприємств, ліцензії, дозволи, податкові вимоги тощо			
Перелік законів і урядових рішень			
Завантаження законів і нормативних актів			
Завантаження форм для реєстрації/закриття та інших форм			
Економічна і ділова інформація			
Тендерна інформація			
Налагодження ділових контактів			
Митні тарифи			
Бізнес-каталог			
Обмін робочими місцями (зв'язування шукачів роботи з фірмами, які бажають найняти працівників)			
Маркетингова інформація			
Інформація про ринки, звіти про галузеві ринки, звіти про дослідження щодо доступу до ринків			
Інвестиційні посібники, посібники з експорту			
Міжнародні торговельні угоди			
Інформація про національні та міжнародні торговельні ярмарки			



	Пропонується	Запитується клієнтами	Дата останнього оновлення
Виробнича інформація			
Галузева інформація			
Джерела постачання сировини та матеріалів			
Перелік постачальників виробничого обладнання і машин			
Технологічна інформація			
Інформація про процес сертифікації за стандартами ISO та HACCP, зокрема перелік товарів і послуг, які потребують обов'язкової сертифікації			
Інформація про акредитовані установи, що можуть видавати сертифікати відповідності та сертифікати якості			
Порядок реєстрації інтелектуальної власності			
Порівняння цін на послуги з ІКТ (телефон, мобільний зв'язок, Інтернет, веб-сайт)			
Рекомендації з використання ІКТ та електронного бізнесу			
Статистична інформація			
Макроекономічні та загальні дані			
Дані щодо реалізації Стратегії розвитку регіону			
Інша інформація			
Бібліотека документів, розроблених у сфері розвитку регіону			
Державні стратегії			
Річні звіти про регіональний розвиток			
Посилання на інші установи та організації			



Монітор оновлення даних

Будь ласка, заповніть наведену далі таблицю! Будь ласка, адаптуйте таблицю до фактичного графіку оновлення даних APP.

Питання / тема	Інтервали оновлення	ТАК	НІ	Різниця
Закони щодо РР і з наступних питань (завантаження)	Щомісяця			
Документи (перелік і завантаження)	За наявності			
Перелік наявних навчальних курсів	Щотижня			
Заявка на навчальні курси	При зміненні			
Публікації APP	При зміненні			
Інформація про кредитні лінії та джерела фінансування для підприємств і НУО	Щомісяця			
Перелік консультантів, які надають послуги щодо бізнесу та НУО	Щомісяця			
Перелік рекламних агенцій, які надають послуги щодо бізнесу та НУО	Щомісяця			
Перелік фінансованих донорами проектів і національних агенцій підтримки бізнесу та НУО	Щомісяця			
Перелік адвокатів, які надають послуги щодо бізнесу та НУО	Щомісяця			
Перелік бухгалтерів, які надають послуги підприємствам і НУО	Щомісяця			
Тендери з національних газет і установ	Щотижня			
Митні тарифи	Кожні 3 місяці			
Інформація про фірми у відповідному регіоні та поза його межами	Щомісяця			
Інформація про ділові контакти (B2B)	Щомісяця			
Інформація про фірми, які шукають партнерів	Щотижня			
Інформація про національні та міжнародні торгові ярмарки	Щомісяця			
Посередництво у працевлаштуванні	Щоденно			
Брошури з оцінками ринків	При зміненні			



Брошури з конкретних ринків	При змінненні			
-----------------------------	---------------	--	--	--

2.5. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Ці анкети повинні відповісти на наступні запитання:

- Чи було планування людських ресурсів минулого року реалістичним?
- Якою була динаміка людських ресурсів за останні 12 місяців?
- Яких заходів було вжито для покращення ефективності роботи персоналу?

2.5.1 ПОТРЕБИ У ВИДІЛЕННІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Будь ласка, використовуйте таблицю «Потреби у людських ресурсах» із бізнес-плану як основу для оцінки!

Потреби у людських ресурсах порівняно з плановими цифрами

Будь ласка, заповніть таблицю. Як основу щодо планових людських ресурсів використовуйте план дій (або річний план роботи). Укажіть, будь ласка, який документ застосовувався для довідки.

№	Стратегічна ціль	Заплановані ЛР (днів)	Використані ЛР (днів)	Використані внутрішні ресурси (днів)	Використані зовнішні ресурси (днів)



2.5.2 ДИНАМІКА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Чисельність працівників

Будь ласка, укажіть чисельність персоналу за минулий рік порівняно з чисельністю персоналу на кінець поточного року по категоріях:

	31.12.20.. (минулий рік)	31.12.20 (поточний рік)
Чисельність персоналу		
- Постійні працівники		
- чоловіки		
- жінки		
- Тимчасові працівники		
- чоловіки		
- жінки		

Наймання персоналу

Будь ласка, заповніть наступну таблицю:

Посада	Відкрите оголошення	Кількість отриманих заяв	Проведені співбесіди	Укладений договір (ТАК/НІ)
Порушення трудових договорів Будь ласка, укажіть кількість і вид зафіксованих порушень! Будь ласка, укажіть (персонал/APP)	Працівник*		APP	Вид порушення
Індивідуальний договір				
Положення про персонал				
Правила поведінки				
Умови праці				
Коло обов'язків				

* Будь ласка, укажіть посаду, а не прізвище працівника!



2.5.3 СИСТЕМА ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Будь ласка, заповніть таблицю:

Система оцінки роботи персоналу

	Так	Ні	Процес іде	Примітки
Чи створена система оцінки роботи персоналу?				
Чи існують керівні принципи проведення співбесід з персоналом?				
Чи існують форми проведення співбесід з персоналом?				

Кількість співбесід з персоналом за останні 12 місяців: _____



2.5.4 НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Звіт про навчальні досягнення

Будь ласка, використовуйте навчальний план як основу для оцінки та довідки!

Будь ласка, заповніть таблицю:

Тема навчання*	Учасники	Дата проведення	Місце проведення	Наявність звіту (звітів) про навчання

*Тему навчання слід скопіювати з навчального плану і вставити у звіт про навчальні досягнення.



2.6 ОЦІНКА КАДРОВИХ РЕСУРСІВ

Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Що різні органи управління і персонал зробили й досягли за останні 12 місяців?

2.6.1 НАГЛЯДОВА РАДА

Оцінка Наглядової ради

Будь ласка, зазначте, які завдання виконала Наглядова рада і укажіть результати та підсумки.

		ТАК	НІ	РЕЗУЛЬТАТИ/ ПІДСУМКИ
1	Здійснення нагляду за діяльністю АРР і забезпечення її відповідності чинному законодавству та положенням статутних документів			
2	Пропонування, схвалення і затвердження змін до статутних документів та інших документів, що регулюють діяльність АРР (наприклад, оперативного посібника, політики та правил працевлаштування, політики оплати праці)			
3	Схвалення і затвердження головних управлінських документів, наприклад, бізнес-плану, річних планів роботи, річних звітів, річних бюджетів, річних фінансових звітів тощо			
4	Затвердження засобів забезпечення наочності АРР, наприклад, печаток, штампів, бланків тощо			
5	Підбір, призначення і звільнення директора АРР			
6	Призначення аудиторів і затвердження строків проведення аудиту			
7	Створення тимчасових або постійно діючих допоміжних органів, представництв або філіалів			
8	Розроблення положень і процедур залучення і використання нових коштів та майна			
9	Затвердження рішень щодо придбання і реалізації активів АРР			
10	Здійснення контролю над належним використанням коштів і майна			
11	Затвердження членства в асоціаціях, організаціях та інших об'єднаннях			
12	Затвердження угод обсягом, що перевищує 25%			



		ТАК	НІ	РЕЗУЛЬТАТИ/ ПІДСУМКИ
	вартості основних фондів АРР			
13	Затвердження засекреченої інформації для розкриття і публікування			
14	Виконання інших функцій та завдань, окреслених у статутних та інших нормативних внутрішніх і зовнішніх документах, зокрема у рішеннях Наглядової ради			
15	Затвердження рішення про припинення дії АРР			



2.6.2 ДИРЕКТОР

Оцінка директора АРР

Будь ласка, зазначте, які завдання фактично виконав директор і укажіть результати та підсумки.

		ТАК	НІ	РЕЗУЛЬТАТИ/ ПІДСУМКИ
1	Управління, адміністративне керівництво, координація і контроль щодо всієї діяльності АРР відповідно до статутних документів і рішень Наглядової ради			
2	Управління, адміністративне керівництво, координація і контроль щодо людських ресурсів, зокрема призначення і звільнення працівників відповідно до статутних документів і рішень Наглядової ради			
3	Управління, адміністративне керівництво і контроль щодо фінансових ресурсів, зокрема розподіл коштів і майна відповідно до статутних документів і рішень Наглядової ради; ця функція включає також відкриття і закриття банківських рахунків АРР			
4	Підготовка стратегічних управлінських документів (бізнес-плану, плану роботи, бюджетів, звітів тощо) та інших документів для подання їх Наглядовій раді			
5	Виконання рішень Наглядової ради, Координаційної ради розвитку регіону, профільного міністерства та інших відповідних установ			
6	Підписання контрактів, угод і договорів, а також видачу довіреностей та (або) доручень на представництво АРР			
7	Представництво АРР у судах, а також перед іншими державними органами і органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами			
8	Взаємодія з Координаційною радою розвитку регіону, профільним міністерством, місцевими, обласними та центральними державними органами, а також іншими зацікавленими учасниками регіонального розвитку			
9	Підготовка та забезпечення засідань Наглядової ради			
10	Виконання інших функцій та завдань, окреслених у статутних та інших нормативних внутрішніх і зовнішніх документах, зокрема у рішеннях Наглядової ради			



Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Що працівники APP зробили згідно зі своїми обов'язками за останні 12 місяців?

Будь ласка, зазначте, які завдання фактично були виконані відповідними працівниками.

2.6.3 ПЕРСОНАЛ

Менеджер із стратегії

Будь ласка, зазначте, які завдання фактично були виконані, і укажіть результати та підсумки.

		ТАК	НІ	РЕЗУЛЬТАТИ/ ПІДСУМКИ
1	Аналіз соціально-економічного розвитку регіону			
2	Розроблення Стратегії розвитку регіону			
3	Координація реалізації Стратегії розвитку регіону			
4	Моніторинг і оцінка реалізації Стратегії розвитку регіону			
5	Підготовка щомісячних звітів для директора APP			
6	Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону			

Менеджер з проектів

Будь ласка, зазначте, які завдання фактично були виконані, і укажіть результати та підсумки.

		ТАК	НІ	РЕЗУЛЬТАТИ/ ПІДСУМКИ
1	Мобілізація і просування проектів регіонального розвитку			
2	Навчання і консультування з питань розроблення і виконання проектів			
3	Розроблення і ведення каталогу або портфелю проектів			
4	Залучення коштів на проекти та програми			
5	Придбання і впровадження проектів сторонніх організацій			
6	Підготовка щомісячних звітів для директора APP			
7	Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону			



Менеджер з послуг

Будь ласка, зазначте, які завдання фактично були виконані, і укажіть результати та підсумки.

		ТАК	НІ	РЕЗУЛЬТАТИ/ ПІДСУМКИ
1	Збирання даних та інформації й управління ними			
2	Навчання і консультування з питань регіонального розвитку			
3	Підготовка брендингу та реклами регіону			
4	Підготовка і реалізація кластерів			
5	Підготовка заходів з заохочення і залучення інвестицій			
6	Підготовка щомісячних звітів для директора АРР			
7	Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону			

Офіс-менеджер

Будь ласка, зазначте, які завдання фактично були виконані, і укажіть результати та підсумки.

		ТАК	НІ	РЕЗУЛЬТАТИ/ ПІДСУМКИ
	Управління офісом (зокрема ведення картотеки, кореспонденція, організація зустрічей, забезпечення відряджень і проживання)			
	Усний та письмовий переклад			
	Бухгалтерський облік			
	Управління персоналом			
	Організація заходів			
	Введення і обробка даних			
	Управління веб-сайтом			
	Забезпечення підготовки протоколів зустрічей та презентацій			
	Інші допоміжні задачі, зокрема супроводження вищого персоналу на зустрічах, заходах тощо			



2.7 ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Чи було планування фінансових ресурсів минулого року реалістичним?

Як правило, фінансовий контроль АРР має здійснюватися уповноваженими, незалежними аудиторами, які відбиратимуться згідно з положеннями Закону «Про засади державної регіональної політики» та відповідних нормативних актів і документі, тому що будь-який фінансовий аудит повинен проводитися згідно з правовими вимогами, встановленими у відповідних законах.

Тому тут наведена тільки одна таблиця. Ця таблиця включена тому, що вона повинна дозволити керівництву АРР оцінити якість бізнес-планування й допомогти йому вдосконалити перспективні бізнес-плани.

Порівняння потреб у фінансових ресурсах із плановими цифрами

Будь ласка, заповніть таблицю. Як основу для оцінки використовуйте план дій з бізнес-плану (або річний план роботи), а також укажіть, якого документа стосується оцінка.

№	Стратегічна ціль	Заплановані фінансові ресурси (тис. грн.)	Використані фінансові ресурси (тис. грн.)	Використані внутрішні ресурси (тис. грн.)	Використані зовнішні ресурси (тис. грн.)



2.8 ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ

Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Що було зроблено за останні 12 місяців для досягнення сталості?

Будь ласка, використовуйте засоби досягнення сталості, зазначені у чинному бізнес-плані, як основу для оцінки.

Будь ласка, вкажіть основні досягнення по відповідних засобах сталості:

Засіб забезпечення сталості	Досягнення
Постійно виявляти нові можливості для отримання Агенцією доходу	
Планувати досяжні цілі та здійсненні задачі, своєчасно досягати поставлених цілей	
Залучати донорські та бюджетні кошти, доводити джерелам фінансування, що варто фінансово підтримувати APP ¹⁸	
Забезпечувати навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників, у тому числі тимчасових	
Співпрацювати з висококваліфікованими експертами й дуже добре управляти ними	
Розробляти цікаві, новаторські та орієнтовані на ринок пакети послуг	
Забезпечити глибоку прихильність персоналу	
Стати членом мережі APP ЄС, щоб отримати доступ до передової практики регіонального розвитку в Європі	
Вимірювати й винагороджувати якість на основі чітко побудованої системи моніторингу і оцінки	
Установити хороші відносини з зацікавленими сторонами, донорами й фондами	
Створити комунікаційні платформи для обговорення потреб регіону з широким колом зацікавлених сторін	
Співпрацювати з комерційними службами, а не суперничати з ними	

¹⁸ Це можна робити, приміром, за допомогою щорічних кампаній з фінансування.



2.9 КОМЕНТАРІ

Ці анкети повинні відповісти на наступне запитання:

- Якими є основні проблеми та пропозиції щодо покращення роботи АРР?

Основні проблеми АРР

Якими є основні проблеми для АРР на наступний рік?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Покращення

Що необхідно зробити для покращення роботи АРР?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Додаткові коментарі

Чи хочете ви ще зауважити з метою покращення діяльності АРР?



2.10 СТАНДАРТНІ ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ ПРО ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

2.10.1 ЗВЕДЕНА МАТРИЦЯ ДОСЯГНЕНЬ

ЗВЕДЕНА МАТРИЦЯ ДОСЯГНЕНЬ ЗА 20XX РІК

Зведена матриця досягнень оснований на **плані дій** (що є частиною бізнес-плану) **Агенції регіонального розвитку <РЕГІОН> (АРР)**. Вона охоплює період з **01.01 до 31.12.20XX р.**

№	Напрями діяльності	Результати діяльності	Строк виконання	Показники	Виконано	Досягнення	Використані людські ресурси (днів)	Необхідні фінансові ресурси (тис. грн.)
A1. Стратегічна ціль – скопіювати (див. главу 3.3)								
A.1.1								

Як варіант, оцінку можна побудувати на **річному плані діяльності (РПД)**. Укажіть, будь ласка, відповідний документ.



2.10.2 ОЦІНКА ДОСЯГНЕНЬ

Ця таблиця слугує для оцінки ефективності роботи APP на основі зведеної матриці досягнень. Укажіть, будь ласка, який документ ви використовували для довідки – план дій або річний план робіт.

№	Стратегічна ціль	Досягнутий результат (%)	Виділені людські ресурси (%)*	Виділені фінансові ресурси (%)*
A1				

Відсоток виділених ресурсів може бути більше 100%, якщо витрачено більше ресурсів, ніж планувалося.



3. КОНТРОЛЬНИЙ ПЕРЕЛІК ДЛЯ ЗОВНІШНІХ ОЦІНЮВАЧІВ

3.1 ПЕРЕЛІК НАДАНИХ ДОКУМЕНТІВ

3.2 ОЦІНКА КОНТЕКСТУ

Зміни за останні 12 місяців

3.3 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ РАМОК

Якою мірою АРР працює у напрямку досягнення поставлених цілей у переорієнтації

1 2 3 4 5 Потреба

3.4 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ

3.5 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.6 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ



3.7 ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

3.8 ОЦІНКА РОЗПОДІЛУ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

3.9 ОЦІНКА ДОДАТКІВ

3.10 ВИНЕСЕНІ УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВА