

# **МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ І ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Богдан Винницький (Канада)  
Мирослава Лендъел (Україна)  
Юстина Ратейчак (Польща)

Видавництво «К.І.С.»  
Київ – 2007

**MONITORING AND EVALUATION  
OF STRATEGIES AND PROGRAMS  
FOR REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Bohdan Wynnycky (Canada)  
Myroslava Lendel (Ukraine)  
Justyna Ratajczak (Poland)

Kyiv, 2007

**МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ  
СТРАТЕГІЙ І ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

**Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні /**  
Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., – К.: В-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.

У виданні зроблено спробу проаналізувати практику, основні підходи та методи моніторингу та оцінювання стратегій, програм та проектів регіонального розвитку в Канаді, Польщі та Україні. На основі аналізу авторами запропоновані висновки та рекомендації щодо формування системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і програм регіонального розвитку, зокрема й Державної стратегії регіонального розвитку.

Видання призначене для працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, консультантів, науковців, викладачів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, студентів та всіх, хто цікавиться питаннями регіональної політики та регіонального розвитку.

**The publication of this book was made by the Canada-Ukraine Partnership Project for Regional Governance and Development which is implemented by Canadian Urban Institute in association with Foundation for International Training (Canada) and National Association of Regional Development Agencies (Ukraine) through a grant provided by the Canadian Development Agency.**

**Видання цієї книги здійснено проектом партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток», що впроваджується Канадським інститутом урбаністики у співпраці з Фундацією міжнародного навчання (Канада) та Асоціацією агенцій регіонального розвитку України за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку.**

Підписано до друку 27.08.2007. Формат 70x100 1/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Умов. друк. арк. 9,68 .

Видавництво «К.І.С.»  
04080 Київ-80, а/с 1, тел. (044) 462 52 69,  
<http://books.dovidka.com.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів  
видавничої справи ДК, №677 від 19.11.2001 р.

Віддруковано ТОВ «ВПК «Експрес-Поліграф»  
04080, м. Київ, вул. Фрунзу 476

© Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., 2007  
© Проект регіонального партнерства Канада-Україна  
«Регіональне врядування та розвиток»

# Зміст

## Резюме

i. Стисле означення проблеми .....	7
ii. Мета і завдання звіту .....	8
iii. Методологія .....	8
iv. Висновки.....	9
v. Рекомендації .....	9

## 1. Опис проблеми

1.1. Попередні традиції моніторингу та оцінювання в Україні .....	11
1.2. Сучасні можливості та проблеми в здійсненні моніторингу та оцінювання програм .....	12

## 2. Аналіз спроможності до моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку в Україні в контексті зарубіжного досвіду

2.1. Правові засади для здійснення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і програм регіонального розвитку (національний рівень) .....	15
2.2. Основні підходи до моніторингу та оцінювання стратегій і програм (регіональний рівень) .....	22
2.3. Діагностика інституційної спроможності національних і регіональних органів влади щодо проведення моніторингу та оцінювання програм ...	31
2.4. Визначення потреби урядових структур в Україні в оцінюванні .....	43

## 3. Висновки та рекомендації

3.1. Висновки щодо сучасного стану моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку в Україні .....	45
3.2. Рекомендації щодо формування системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і програм регіонального розвитку, зокрема Державної стратегії регіонального розвитку.....	46
3.3. Рекомендації щодо посилення інституційної спроможності органів влади у сфері моніторингу та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку .....	49

## Додатки

1. Показники моніторингу національних стратегій регіонального розвитку (на прикладі проекту Національної стратегії регіонального розвитку Польщі на 2007 – 2013 роки) .....	51
---	----

2. Витяг з Посібника з попереднього оцінювання програми ФАРЕ в Польщі. Частина I: Процедури, методологія, звіти (січень 2004 року)...	55
3. Витяг з Індикативних вказівок щодо оцінкових методів: показники моніторингу та оцінювання (Робочий документ № 2: Генеральний директорат з регіональної політики Європейської комісії, серпень 2006 року).....	64
4. Витяг з Індикативних вказівок щодо оцінкових методів: оцінювання під час програмового періоду (Робочий документ № 5 (проект): Генеральний директорат з регіональної політики Європейської комісії, жовтень 2006 року).....	70
5. Ситуаційне дослідження 1. Перегляд стратегії розвитку Шльонського воєводства (Польща).....	73
6. Ситуаційне дослідження 2. Перегляд стратегії розвитку Куявсько-Поморського воєводства (Польща).....	87
7. Ситуаційне дослідження 3. Атлантичний інноваційний фонд Агентства розвитку можливостей Атлантичної Канади.....	92
8. Ситуаційне дослідження 4. Програма «Майбутнє громади» (Community Futures Program) Міністерства з питань економічної диверсифікації західних провінцій Канади («Western Economic Diversification Canada»).....	101
9. Витяг із серії ситуаційних досліджень з вивчення чинників впливу, які сприяють забезпеченню дієвості оцінювань у системі уряду Канади.....	114
<b>Список посилань.....</b>	<b>119</b>

# РЕЗЮМЕ

## **i. Стисле означення проблеми**

В Україні сучасні підходи до моніторингу та оцінювання програм – поки що нова управлінська практика для органів влади, попри існування достатнього й доступного масиву теоретично-методичних розробок західних і вітчизняних фахівців.

Упродовж останніх півтора десятиліть здебільшого використовували застарілі методи оцінювання діяльності органів влади, зокрема: використання великої кількості якісних показників, не підкріплених об'єктивними кількісними даними; зіставлення неадекватних показників; зведення оцінювання програм до контролю за цільовим використанням коштів.

Такі ж тенденції були притаманні оцінюванню виконання державних цільових програм у сфері регіонального розвитку, а також регіональних програм, схвалених обласними органами влади. Брак новизни й головно системності у формуванні підходів щодо моніторингу та оцінювання – характерні риси регіональних стратегій розвитку, що впродовж останніх років було розроблено в багатьох областях України.

Водночас схвалення в липні 2006 року Державної стратегії регіонального розвитку, заснованої на філософії пріоритетів розвитку територій, потребує розроблення інституційної системи її моніторингу та оцінювання. Такі реформи важливі в умовах нестачі бюджетних ресурсів, які найближчими роками можуть бути спрямованими на потреби регіонального розвитку.

Нарешті, запровадження нової системи моніторингу розвитку та оцінювання регіональних стратегій і програм – необхідний крок для України в контексті її євроінтеграційної стратегії. Запровадження стандартів ЄС щодо структури програмних документів сприятиме поширенню європейської практики управління, підготує органи влади різного рівня в Україні до вимог щодо використання цільових коштів Європейського Союзу.

Зокрема, інструменти моніторингу та оцінювання програм сприятимуть:

- 1) визначенню стратегічних цілей розвитку;
- 2) отриманню важливої інформації про тенденції регіонального розвитку, результативність та ефективність обраної програми чи стратегії;
- 3) формуванню уявлення про поточний стан реалізації стратегії/програми;
- 4) виявленню попередніх результатів реалізації програмних документів;
- 5) коригуванню їхнього змісту, зокрема уточненню цілей, переорієнтації на досягнення реальних результатів;
- 6) підвищенню довіри громадськості до органів влади завдяки забезпеченню прозорості їхньої діяльності;
- 7) обґрунтуванню запитів щодо фінансування програм;
- 8) зосередженню зусиль усіх учасників реалізації стратегій чи програми задля досягнення запланованих цілей;

- 9) забезпеченню своєчасного та регулярного зворотного зв'язку на всіх рівнях управління стратегією чи програмою;
- 10) аналізу причин успіхів і невдач у реалізації програм чи стратегій та врахуванню цих помилок за розроблення подальших документів.

## **ii. Мета і завдання звіту**

*Мета цього звіту* – вироблення рекомендацій органам влади України національного та регіонального рівнів стосовно доцільної інституційної системи моніторингу та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку, методів підвищення спроможності урядових структур щодо здійснення цієї діяльності.

Для досягнення цієї мети автори на основі порівняння із закордонним досвідом, зокрема, Канади та Польщі, вирішують *завдання* щодо:

- 1) аналізу й узагальнення наявної правової основи та практичного досвіду моніторингу та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку на національному й обласних рівнях;
- 2) діагностики спроможності національних і регіональних органів влади в Україні щодо моніторингу й оцінювання програм;
- 3) визначення потреби урядових структур в Україні в оцінюванні управлінської діяльності;
- 4) вироблення рекомендацій щодо можливої ролі Міністерства економіки України та органів влади регіонального рівня в процесах моніторингу й оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку та підвищення спроможності органів влади в провадженні цієї діяльності.

Задля полегшення сприйняття тексту автори здебільшого використовують загальноприйнятій термін у теорії оцінювання – «оцінка програм», однак запропоновані принципи та етапи оцінювання можуть бути застосованими й до оцінки стратегій розвитку, зокрема регіональних.

## **iii. Методологія**

Рекомендації, запропоновані в цьому звіті, враховують управлінський досвід у сфері оцінювання та моніторингу, наявний в Україні, інституційні та процесуальні приклади такої діяльності в Канаді як одного з лідерів у запровадженні інноваційних підходів у сфері регіональної політики, та в Польщі як державі – новому членові Європейського Союзу.

Звіт підготовлено на основі широкого масиву даних, зокрема:

- 1) текстів нормативно-правових документів України, які безпосередньо чи опосередковано стосуються моніторингу розвитку, моніторингу й оцінювання виконання програм;
- 2) текстів Державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій розвитку областей України;
- 3) нормативно-правової бази Європейського Союзу та Республіки Польща;
- 4) матеріалів інтерв'ю з представниками органів влади, академічних кіл та неурядових організацій;



- 5) оприлюдненої інформації про досвід реалізації дотичних міжнародних проектів в Україні;
- 6) теоретичних і методичних розробок вітчизняних та зарубіжних авторів щодо моніторингу й оцінювання стратегій і програм, зокрема спрямованих на сприяння регіональному розвитку;
- 7) ситуативних досліджень, проведених у Польщі та Канаді.

#### **iv. Висновки**

Звіт супроводжується висновками про те, що в Україні:

- 1) у більшості чинних програмних документів оцінка їх реалізації зводиться до аналізу факту виконання запланованих заходів та контролю за витратами бюджетних коштів;
- 2) у сфері регіональної політики донедавна основну увагу приділяли моніторингу тенденцій соціально-економічного розвитку територій або ж оцінюванню діяльності органів влади, незалежно від програм, які вони реалізують;
- 3) поки що немає практики оцінювання реалізації програм за допомогою зовнішніх ресурсів («зовнішнє оцінювання»), залучення громадськості до моніторингу їх виконання і взагалі чіткої інституційної системи моніторингу та оцінки програмних документів. Чинні повноваження різних органів влади на національному рівні спрямовані на контроль за здійсненням заходів, аудит фінансових показників діяльності та моніторинг соціально-економічного розвитку території країни;
- 4) система підготовки державних службовців у сфері оцінювання недосконала. Як результат, базові навички цієї діяльності здобувають небагато управлінців. В Україні також немає ринку незалежних експертів, тим більше, агентств, здатних здійснювати зовнішнє оцінювання урядових програм;
- 5) для потреб моніторингу виконання урядових програм у сфері регіональної політики необхідно завершити реформування системи державної статистики і насамперед її технічне переоснащення в бік формування електронних систем моніторингу.

#### **v. Рекомендації**

Згадані вище висновки є підставою для вироблення рекомендацій щодо вдосконалення інституційної системи та спроможності органів влади в сфері моніторингу й оцінювання програм/стратегій регіонального розвитку. Зокрема автори вважають за необхідне:

- 1) створити в складі Департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки України відділ моніторингу та координації оцінки реалізації програм (або ж розширити функції відділу середньо- та довгострокового планування регіонального розвитку);
- 2) ініціювати створення робочих груп з оцінювання регіональних угод/програм подолання депресивності, Державної стратегії регіонального розвитку як колегіальних органів, до складу яких входитимуть представники

КМУ, Міністерства економіки, державних замовників, Державного комітету статистики та органів місцевого самоврядування, на території яких реалізуються заходи угоди/програми;

- 3) розширити функції Головного управління економіки облдержадміністрацій, поклавши на нього відповідальність за проведення моніторингу реалізації програмних документів, створення в його складі відповідного відділу;
- 4) ініціювати створення робочих органів з питань впровадження регіональних стратегій, до складу яких входили б представники облдержадміністрації, обласної ради, органів місцевого самоврядування, наукових колективів/експертів, яких слід залучати до розроблення текстів регіональних стратегій розвитку, громадськості;
- 5) розробити методичні рекомендації місцевим органам державної виконавчої влади (обласним державним адміністраціям) щодо запровадження моніторингу та оцінювання регіональних стратегій розвитку;
- 6) започаткувати розроблення, з подальшим упровадженням, інформаційної системи моніторингу реалізації державних цільових програм і стратегій;
- 7) запровадити систему обов'язкового внесення до переліку показників регіональних стратегій даних моніторингу Державної стратегії регіонального розвитку;
- 8) клопотати перед Національною академією державного управління (НАДУ) про розширення переліку курсів з тематики оцінювання для її слухачів.

# 1. ОПИС ПРОБЛЕМИ

## 1.1. Попередні традиції моніторингу та оцінювання в Україні

У Радянському Союзі одним з основних управлінських інструментів були комплексні цільові програми, спрямовані на розв'язання найважливіших міжгалузевих і регіональних проблем. Ці документи чітко визначали ресурси, виконавців і терміни реалізації заходів, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми народного господарства. Є підстави стверджувати, що програмно-цільове планування розвивалося в СРСР як метод зосередження державних ресурсів для основних напрямків розвитку держави і його метою було насамперед подолання суперечності між галузевим та територіальним плануваннями. Важливим елементом цих документів була система планових соціально-економічних показників, яких треба було досягти як результат реалізації цільових програм.

Зазначмо, що досить високої ефективності використання програмно-цільового підходу в плановій економіці досягали передусім завдяки організаційним можливостям директивного об'єднання ресурсів і виконавців.

На жаль, на початку 90-х років минулого століття розпад планової економіки в Україні мав наслідком і негативне ставлення до деяких позитивних рис старої системи програмно-цільового планування. Стратегії та програми, які були схвалені національними й регіональними органами влади упродовж минулих років, мали багато недоліків, а саме:

- 1) декларативність цілей і завдань;
- 2) неузгодженість між проголошеними цілями, заходами щодо їх досягнення, виділеними ресурсами;
- 3) невідповідність обраних показників соціально-економічного розвитку визначеним цілям;
- 4) брак чи поверховість системи моніторингу та оцінювання результативності реалізації програм;
- 5) формальна роль представників недержавних структур і громадськості в розробленні програм і, відповідно, в оцінюванні їх.

Ці ж риси були притаманними й державним цільовим програмам розвитку окремих адміністративно-територіальних одиниць, які, до схвалення Державної стратегії регіонального розвитку в липні 2006 року, були основним інструментом державної регіональної політики.

Успішність реалізації програм оцінювали за критерієм вчасності витрачання та цільового призначення коштів, виділених з державного й місцевих бюджетів. Однак у зв'язку з хронічним недофінансуванням цих програм навіть цей критерій значною мірою втратив свою об'єктивність.

## 1.2. Сучасні можливості та проблеми в здійсненні моніторингу й оцінювання програм

Аналіз нормативно-правової бази України дає підстави визначити нинішні можливості та проблеми в правовому забезпеченні здійснення моніторингу й оцінювання програмових документів.

- 1) Базовий закон про **державні цільові програми**, прийнятий 2004 року<sup>1</sup>, передбачає здійснення **контролю за виконанням програм**, завданнями якого, окрім вчасного виконання заходів та цільового використання коштів, є досягнення цільових показників. Однак на практиці під час контролю основну увагу приділяють саме фактові виконання заходів та цільовому витрачання бюджетних ресурсів. Методологія розроблення та впровадження моніторингу досягнення цільових показників офіційно не визначена. Ці проблеми є підставою для розроблення нового варіанту цього закону.
- 2) Для потреб моніторингу та оцінювання можна використовувати **паспорти бюджетних програм**<sup>2</sup>, які були вперше запроваджені 2002 року і формат котрих уже кілька разів змінювався. Однак, знову ж таки, завданням оцінки виконання бюджетної програми є насамперед цільове використання бюджетних коштів.
- 3) Методика визначення показників виконання програм – кількісних і якісних параметрів, за якими визначають, чи було досягнуто запланованих цілей, – використовується за **програмно-цільового підходу до формування бюджетів**, який, зокрема, поширений на рівні міст. Водночас відповідно до Бюджетного кодексу ця практика поки що не обов'язкова й тому мало поширена на регіональному рівні.
- 4) **Деталізовані методики моніторингу та/чи оцінювання реалізації державних програм** від початку 2000-х років застосовуються в окремих сферах державного управління – боротьби з поширенням ВІЛ/СНІДУ<sup>3</sup>, управління освітою<sup>4</sup>, підвищення кваліфікації державних службовців<sup>5</sup>, сприяння розвитку технологічних парків<sup>6</sup>. Зокрема, наприкінці 2004 року Кабінет Міністрів України затвердив цілісну **систему моніторингу** в сфері навколишнього природного середовища<sup>7</sup>. Зокрема, було визначено завдання системи моніторингу (збір даних; формування банків даних; аналіз інформації; забезпечення нормативного, методичного й технічного забезпечення збору та аналізу даних; забезпечення достовірності інформації та її оприлюднення); **суб'єкти моніторингу** й, зокрема, координаційний орган (міжвідомча комісія, яку затверджує КМУ).
- 5) **У сфері регіональної політики** впродовж останніх років було запроваджено методики моніторингу показників розвитку певних типів територій. Зокрема, йдеться про запровадження моніторингу функціонування спеціальних (вільних) економічних зон і територій пріоритетного розвитку<sup>8</sup>. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 19.01 2005 року<sup>9</sup> передбачав методику визначення критеріїв оцінювання, основні параметри розвитку та показники діяльності цих зон і територій.
- 6) В Україні також є досвід запровадження **оцінювання діяльності державних органів влади** (центральної і місцевих) **в окремих сферах**, наприклад, щодо залучення інвестицій та формування сприятливого інвестиційного клімату<sup>10</sup>. Нову методику оцінювання діяльності органів влади запропонувало Мініс-

терство економіки в липні 2006 року<sup>11</sup>. Відповідно до неї оцінювання здійснювалося на основі чітко визначеного *переліку показників*, а також було додано *форма звіту* за структурою «Показник – звітний період – відхилення показника (%)».

- 7) Уряд України здійснив кілька спроб розробити *цілісні підходи до оцінювання діяльності центральних і місцевих органів влади щодо впливу на тенденції розвитку регіонів*. Окрема методика комплексного оцінювання результатів соціально-економічного розвитку регіонів була схвалена в лютому 2004 року<sup>12</sup>, і відповідно до неї метою оцінювання було визначено вплив органів влади на тенденції регіонального розвитку та відповідність цих тенденцій цілям Програми діяльності уряду.

У методологічному сенсі методика використовувала 23 показники, які мали демонструвати тенденції розвитку різних сфер регіонального розвитку на основі інформації, поданої, крім Державного комітету статистики, також профільними органами влади.

Ця методика була змінена новими складами уряду в 2005 – 2006 роках<sup>13</sup>, зокрема щодо визначення показників соціально-економічного розвитку регіонів, дані яких є підставою для оцінки управлінської діяльності. Зауважмо, що вперше було запропоновано для використання такий комплексний показник, як валовий регіональний продукт.

- 8) Завдання запровадити систему моніторингу та оцінювання реалізації стратегій/програм регіонального розвитку стало невідкладним після схвалення Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року<sup>14</sup>, а також урядової вказівки обласним державним адміністраціям щодо активнішого розроблення регіональних стратегій.

Цей документ вперше у сфері регіональної політики в Україні:

- визначив базові засади моніторингу й оцінювання реалізації програм, а не тенденцій регіонального розвитку чи невизначеного впливу діяльності владних структур;
- систематизував показники для моніторингу за логічною схемою «Стратегічні цілі – пріоритетні напрями – показники результативності»;
- сформулював як потребу здійснення моніторингу ефективності, а не лише результативності, реалізації стратегії;
- вказав на потребу обговорення результатів моніторингу та оцінювання з представниками громадськості та бізнесу.

Отже, аналіз поточної ситуації засвідчує, що в Україні *проблема оцінки програмних документів, зокрема в сфері регіонального розвитку, має низку аспектів*, зокрема:

- 1) Оцінювання результативності виконання програмних документів сприймається як контроль за вчасним виконанням запланованих заходів і цільовим витрачанням коштів. Водночас, як відомо з теорії оцінювання та зарубіжної практики, контроль та оцінка – різні сутнісні інструменти перевірки програм.
- 2) Підходи та методики моніторингу й оцінювання залежать від зміни урядових команд на національному рівні, що загалом свідчить про брак цілісної системи реалізації цієї управлінської практики.

- 3) Поки що немає практики запровадження елементів оцінювання реалізації програм зовнішніми учасниками (незалежними експертами, консалтинговими агентствами), формування сучасних підходів щодо залучення громадськості до моніторингу виконання програмних документів.
- 4) У сфері регіональної політики основну увагу приділяють або моніторингу тенденцій соціально-економічного розвитку територій, або ж оцінюванню діяльності органів влади, незалежно від їхньої програмної основи.
- 5) В Україні немає чіткої інституційної системи, яка визначає:
  - завдання моніторингу та оцінювання програмних документів у сфері регіонального розвитку;
  - повноваження, відповідальність, підзвітність різних управлінських структур щодо моніторингу та оцінювання програм, формування спеціалізованих міжвідомчих інститутів;
  - елементи процесу здійснення моніторингу та оцінювання;
  - процедуру залучення до оцінювання зовнішніх ресурсів (експертів, агентств);
  - оприлюднення результатів моніторингу та оцінювання.

## 2. Аналіз спроможності до моніторингу та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні в контексті зарубіжного досвіду

### 2.1. Правові засади для здійснення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і програм регіонального розвитку (національний рівень)

Оцінити стан правового забезпечення здійснення моніторингу та оцінювання регіонального розвитку в Україні можливо завдяки порівнянню з наявними закордонними взірцями, зокрема з досвідом Канади та Польщі.

#### КАНАДА

##### • *Стислий огляд регіональної політики в Канаді*

Конституція Канади як федеративної держави визначає, що відповідальність за економічний розвиток регіонів поділяють федеральний уряд та уряди провінцій. Водночас муніципалітети теж мають право започатковувати ініціативи регіонального економічного розвитку.

Федеральний уряд Канади наразі використовує кілька *інструментів регіональної політики*, а саме:

- агентства регіонального розвитку (*Regional Development Agencies*);
- угоди щодо розвитку міст (*Urban Development Agreements*);
- фінансування розвитку інфраструктури;
- партнерства між бізнесом та органами влади (*Public-Private Partnerships*).

*Агентства регіонального розвитку* були створені в 1980-х роках, нині на території Канади діє 4 подібні структури, а саме:

- *Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)*;
- *Canada Economic Development for Quebec Regions (CEDQ)*;
- *Federal Economic Development Initiative in Northern Ontario (FedNor)*, яке на місцевому рівні діє за посередництва корпорацій майбутнього розвитку громад (*Community Futures Development Corporations*);
- *Western Economic Diversification Canada (WD)*.

Основні пріоритети діяльності агентств – сприяння розвитку малих і середніх підприємств, торгівлі та залученню інвестицій, а також диверсифікації економіки. Цього домагаються, зокрема, шляхом партнерського співробітництва урядів різних рівнів, приватного сектору, університетів та громадськості.

АРР мають доступ до різних *публічних фінансових ресурсів*, зокрема до федеральних бюджетних програм для діяльності агентств, ресурсів інших федеральних програм, які діють на території їхніх регіонів, ресурсів, залучених із бюджетів провінцій та муніципалітетів як результат партнерських ініціатив.

- **Правові засади моніторингу та оцінювання реалізації регіональної політики**

У Канаді на національному рівні практику оцінювання запроваджено в 1977 році, коли Рада казначейства (*Treasury Board*) оприлюднила Основні засади оцінювання програм федерального уряду Канади, в яких наголошувалось на потребі оцінити насамперед їхні результативність та економічну ефективність<sup>15</sup>.

У 1981 році цей підхід деталізовано в Посібнику з діяльності щодо оцінювання програм<sup>16</sup>, а також у Принципах оцінювання програм федеральних урядових підрозділів та агентств<sup>17</sup>.

Нині чинним нормативним документом, який визначає підхід федерального уряду, є **Основні засади політики щодо оцінювання програм** (оприлюднений Радою казначейства у 2001 році)<sup>18</sup>.

**Завдання з оцінювання** урядових програм цим документом визначені як:

- сприяння підрозділам та агентствам уряду у виробленні політики й програм, які мають чітко визначені очікувані результати, процедури оцінювання реалізації їх та звітування;
- в об'єктивній оцінці результатів, очікуваних і непередбачених впливів реалізації урядової політики та відповідних програм;
- вироблення альтернативних підходів щодо досягнення запланованих результатів.

Оскільки реалізація регіональної політики в Канаді диверсифікована за інструментами, а повноваження децентралізовані, зокрема частина з них надана агентствам регіонального розвитку, то ці урядові структури формують власну стратегію здійснення моніторингу й оцінювання реалізації своїх програм (*див. у додатках ситуаційне дослідження 3*).

## ПОЛЬЩА

- **Стислий огляд регіональної політики в ЄС**

Одним з основних принципів структурної, зокрема й регіональної, політики Європейського Союзу, є **принцип програмування**, який передбачає розроблення багаторічних (7 років) **планів розвитку та підпорядкованих галузевих чи інтегрованих операційних програм (ОП)** на партнерських засадах між органами влади різних рівнів країн-членів, Європейською Комісією, представниками інших суспільних секторів. У цих документах враховано пріоритети національної стратегії розвитку, стратегій розвитку окремих галузей, цілі розвитку регіонів.

Для оптимізації управління структурною політикою ЄС на території держав-членів створюють окремі **керівні органи** для кожної операційної програми та **керівний орган реалізації загального** (в національних масштабах) **плану розвитку**.

Для моніторингу реалізації цілей планів розвитку і, відповідно, підпорядкованих ОП країни-члени ЄС створюють **комісії (комітети) моніторингу** для загального плану розвитку і для кожної ОП окремо.

Комісії очолюють представники керівного органу – відповідно плану розвитку і ОП, вони відповідальні за впровадження системи пошуку даних для потреб моніторингу, власне здійснення моніторингу та підготування звітів.



Для оцінки успішності виконання програмних документів структурної політики ЄС використовують *три типи оцінювань*:

- попереднє (ex-ante);
- проміжне (ex-mid);
- завершальне (ex-post).

Структура оцінки стратегій/програм регіонального розвитку в Європейському Союзі має базуватися на власній структурі цих документів, зокрема визначених у них пріоритетах розвитку територій відповідно до наявних проблем.

Отже, в програмних документах визначається кілька рівнів **цілей** (*objectives*):

- **операційні цілі**, реалізовані у формі **продукту** (*наслідку*) (*output*), тобто конкретних заходів, які заплановано здійснити;
- **специфічні (конкретні) цілі**, які досягаються у формі **результату** (*result*), тобто безпосереднього ефекту від реалізації програми;
- **стратегічні (загальні) цілі**, виконання яких має **вплив** (*impact*), тобто опосередкований середньо- чи довгостроковий наслідок на розвиток певної сфери.

Одна з вимог Європейської Комісії – широке оприлюднення звітів про результати оцінювання серед громадськості<sup>19</sup>.

### **Ситуація в Польщі до 2006 року**

Відповідно до Закону про Національний план розвитку від 20 квітня 2004 року основним середньостроковим програмним документом, що визначав цілі держави щодо регіонального розвитку й координував здійснення галузевих політик у регіонах (воєводствах), була **Національна стратегія регіонального розвитку (НСРД)**.

НСРД на 2001 – 2006 роки враховувала пріоритети багатьох документів, зокрема Концепції просторового розвитку країни, стратегій розвитку воєводств, планів просторового розвитку воєводств, урядових програм, спрямованих на соціально-економічне згуртування країни.

Система моніторингу НСРД складалася з кількох елементів, зокрема:

- моніторингу тенденцій соціально-економічного розвитку Польщі на предмет відповідності їх цілям політики регіонального розвитку;
- моніторингу досягнення цілей, визначених у Національній стратегії регіонального розвитку;
- моніторингу тенденцій соціально-економічного розвитку в кожному воєводстві;
- моніторингу досягнення цілей, визначених у стратегіях розвитку і операційних програмах воєводств;
- моніторингу реалізації окремих проектів та досягнення визначених ними цілей.

Після вступу Польщі до Європейського Союзу в 2004 році виникла потреба переглянути пріоритети регіональних (воєводських) стратегій розвитку, які мали перспективу аж до 2010 – 2020 років, насамперед з метою підготування Національної стратегії регіонального розвитку на новий програмний період ЄС – 2007 – 2013 роки.

Однак у 2005 році вимоги ЄС у сфері підготування програмних документів щодо використання ресурсів структурних фондів було змінено. Зокрема, розроблення на території Польщі, як держави-члена ЄС Національної стратегії регіонального розвитку виявилось зайвим.

Також через політичні причини – зміну політичної конфігурації Сейму Польщі після виборів осені 2005 року – замість Національного плану розвитку було розроблено **Національну стратегію розвитку на 2007 – 2015 роки**.

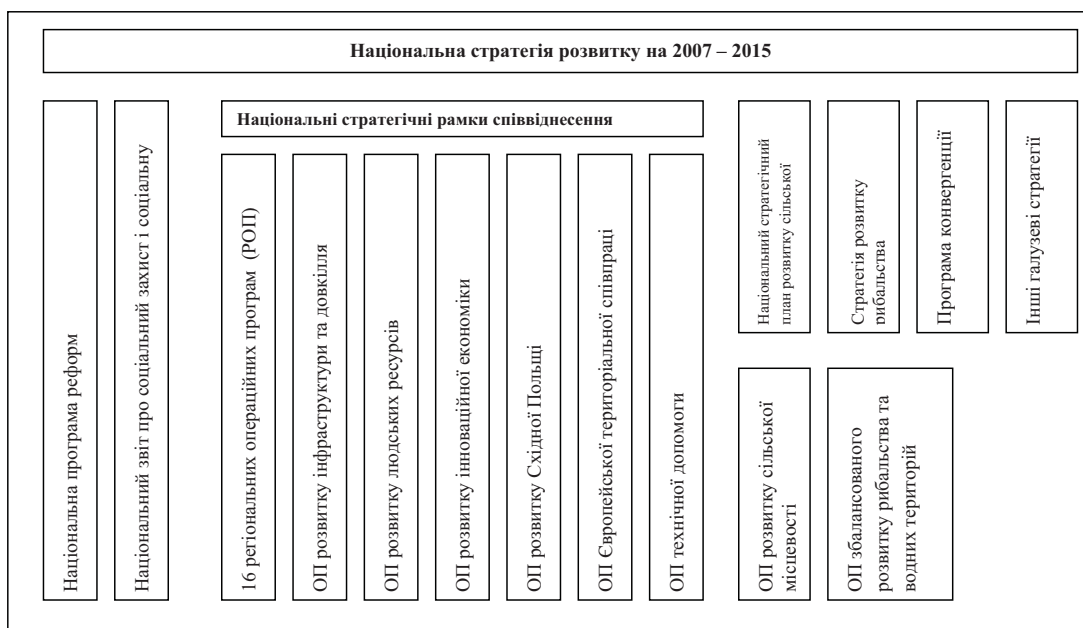
### **Ситуація в Польщі у сфері програмування регіонального розвитку на початку 2007 року**

Як уже було зазначено, у 2007 році в Європейському Союзі розпочався новий програмовий період. Основним програмним документом у Польщі є Національна стратегія розвитку на 2007 – 2015 роки, а з метою залучення до програмових і фінансових процедур ЄС було розроблено Національні стратегічні рамки співвіднесення (НСРС)<sup>20</sup>.

**Національна стратегія розвитку** визначає пріоритети державної політики й одним з них «сприяння регіональному розвитку та згуртування територій». Відповідно до НСР **державна регіональна політика** базується на принципах субсидіарності, рівних можливостей, підтримки ендогенного розвитку воєводств, стійкості розвитку, координації інструментів регіональної політики з іншими галузевими політиками, зосередження ресурсів на розв’язання пріоритетних проблем регіонального розвитку, забезпечення ефективності та якості регіональної політики.

**Національні стратегічні рамки співвіднесення (2007 – 2013 роки)** визначають пріоритети та систему використання фондів ЄС на території Польщі, а саме: Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду згуртування. НСРС будуть реалізовані посередництвом 22 операційних програм, що демонструє відповідна схема.

**Схема 1. Система програмних документів у Польщі щодо використання фондів ЄС**



- **Правові засади здійснення моніторингу та оцінювання реалізації регіональної політики**

У Польщі не існує єдиної системи моніторингу та оцінювання реалізації регіональної політики. Відповідно до закону про Національний план розвитку від 20 квітня 2004 року оцінювання не було обов'язковим на регіональному рівні, зокрема щодо регіональних стратегій розвитку. Водночас воно було обов'язковим для операційних програм ЄС, однак упродовж попереднього програмового періоду (2004 – 2006 роки) на національному рівні було реалізовано лише одну програму – Інтегровану операційну програму регіонального розвитку.

З початком нового програмового періоду було визначено, що моніторинг **Національної стратегії розвитку** здійснюватиметься щорічно, і відповідальність за цю діяльність від 2007 року несе **Міністерство регіонального розвитку**. Моніторинг здійснюватиметься на основі інформації, яку надаватимуть інші міністерства, агентства, уряди воєводств, а також на основі макроекономічних показників.

Оцінку реалізації Національної стратегії розвитку провадитимуть щонайменше раз на чотири роки.

Моніторинг та оцінка використання структурних фондів ЄС на території Польщі визначаються окремими документами, а саме – **Національними стратегічними рамками співвіднесення (2007-2013 роки) і відповідними операційними програмами**. Згаданий документ визначає процедуру координації між здійсненням структурної політики Європейського Співтовариства та загальнонаціональними, галузевими й регіональними пріоритетами розвитку.

У Польщі координатором виконання Національних стратегічних рамок співвіднесення (НСРС) є також Міністерство регіонального розвитку.

Відповідно до вимог структурних фондів ЄС у 2005 році було проведено попереднє оцінювання Національного плану розвитку на 2007 – 2013 роки (в 2006 році сформульований у формі Національної стратегії розвитку). Цю роботу здійснила група незалежних експертів під керівництвом Підгрупи оцінювання в складі Міжміністерської групи з підготовки Національного плану розвитку.

Серед завдань попереднього оцінювання основними були аналіз відповідності цілей Національного плану розвитку потребам підвищення рівня конкурентності та інноваційності економіки країни, розширення можливостей чоловіків і жінок щодо працевлаштування, збереження довкілля, впливу реалізації плану на макроекономічні показники розвитку країни. Також здійснено оцінку узгодженості між пріоритетами Національного плану розвитку, відповідності конкретних цілей загальним, їх кількісного обґрунтування, ймовірного впливу реалізації плану на рівень розвитку регіонів, ефективності обраних механізмів реалізації та відповідності плану правовій базі Європейського Союзу та змісту його стратегічних документів на 2007 – 2013 роки.

## УКРАЇНА

Стислий огляд правового регулювання моніторингу та оцінювання урядових програм в Україні було здійснено в розділі 1 звіту.

До вищесказаного можна додати, що одним з основних недоліків менеджменту урядових програм в Україні був **брак чіткої ієрархії прогнозних і про-**

*грамних документів* загальнодержавного й регіонального значення, *невизначеність статусу стратегій розвитку як виду програмних документів у нормативно-правовому полі*, що ставило, зокрема на регіональному рівні, під сумнів обов'язковість їх розроблення чи/та виконання затверджених стратегій.

Зокрема, базовий Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», ухвалений у березні 2000 року:

- визначає державні цільові програми як довгостроковий тип програмних документів, заходи, завдання та показники якого визначають заходи державної та регіональних щорічних програм соціально-економічного розвитку;
- передбачає, наприклад, на рівні регіонів розроблення лише прогнозів економічного й соціального розвитку як середньострокових документів та щорічних програм розвитку як короткострокових;
- вказує, що регіональні короткострокові програми слід узгоджувати насамперед з Державною програмою соціального й економічного розвитку України, а не, наприклад, з регіональними довгостроковими стратегічними документами, якщо такі є.

Відповідно до профільного закону проект програм має містити розрахунок очікуваних результатів (економічних, соціальних, екологічних тощо) виконання програми та її ефективності, однак методика визначення та виміру досягнення цих показників не описана.

Зусиллями Міністерства економіки в 2006 році було здійснено спробу розв'язати проблему браку чіткої ієрархії програмних і прогнозних документів, в також системи їх моніторингу й оцінювання. Тож Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України визначає й «сортує» програмні документи, що їх можуть розробляти в Україні на державному й регіональному рівнях, на *довгострокові, середньострокові та короткострокові* (див. табл.1)

**Табл. 1. Характеристики та типи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку в Україні**

Довгострокові документи	Середньострокові документи	Короткострокові документи
Основні характеристики: - визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки й соціальної сфери; - розробляються на період понад п'ять років; - коригуються 1 раз на п'ять років з продовженням терміну на п'ять років	Основні характеристики: - розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей; - розробляються на період до п'яти років	Основні характеристики: - документи розробляються на основі середньострокових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік; - розробляються на період одного року.
Типи прогнозних і програмних документів		
Стратегія економічного й соціального розвитку України	Програма діяльності КМУ України	Основні напрями економічної політики України
Стратегія розвитку галузі економіки (сфери діяльності)	Прогноз економічного й соціального розвитку України	Прогноз економічного та соціального розвитку України

Державна стратегія регіонального розвитку	Прогноз розвитку адміністративно-територіальних одиниць	Основні засади грошово-кредитної політики на наступний та подальші роки
Регіональні стратегії розвитку	Основні напрями бюджетної політики і прогноз показників зведеного та державного бюджетів України	Основні напрями бюджетної політики; Державний бюджет України
	Державні цільові програми	План дій КМУ щодо виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів
	Стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади	Плани роботи центральних органів виконавчої влади
		Програми соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць

Водночас, на думку багатьох урядовців, політиків, незалежних експертів, для побудови логічної схеми взаємозалежності між програмними документами в Україні необхідно внести низку змін до нормативно-правової бази, зокрема: до Бюджетного кодексу України, передусім щодо формування бюджету за програмно-цільовим методом; законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», затвердити структуру та порядок розроблення прогнозних і програмних документів, зокрема державних цільових програм.

Вочевидь після впорядкування програмних документів в Україні, зокрема узалежнення пріоритетів, визначених у стратегіях розвитку, від завдань державних цільових програм, кількість останніх буде значно зменшена. (На 2007 рік відповідно до Проекту Державної програми економічного й соціального розвитку України заплановано реалізовувати 313 цільових програм).

Для визначення тенденцій розвитку правової бази моніторингу й оцінювання програм варто проаналізувати новації, пропоновані *Проектом Порядку розроблення та виконання державних цільових програм*, розроблених Міністерством економіки України, де йдеться про таке:

- 1) обов'язковість внесення до проекту Програми розділу «Оцінка очікуваних результатів виконання Програми, зокрема економічних, соціальних, екологічних, та визначення її ефективності». Зазначена оцінка має містити перелік кількісних показників, які будуть досягнуті в результаті виконання Програми порівняно з показниками, зафіксованими офіційною статистикою найближчого звітного року. Перелік показників подається в таблиці «Розрахунок очікуваних результатів виконання державної цільової програми»;
- 2) необхідність підготування щорічних (проміжних) звітів про виконання програми державним замовником, що їх надають Кабінетові Міністрів України. Ці звіти мають містити дані про виконання заходів і завдань, визначених програмою за звітний період; оцінку ефективності виконання програми; пропозиції щодо подальшого її виконання,
- 3) кінцевий звіт має містити висновок про остаточні результати виконання програм на основі оцінки результативності й ефективності виконання її заходів і завдань.

Окрім того, Міністерство економіки України, за сприяння проекту «ЛАРГІС П», фінансованого Департаментом сприяння міжнародному розвитку Великої Британії, розробило проекти угод щодо регіонального розвитку та порядок їх підготування, укладення та виконання. Ці документи визначають процедуру моніторингу виконання спільних заходів органів влади різного рівня та оцінювання ефективності реалізації угоди.

## **2.2. Основні підходи до моніторингу й оцінювання стратегій і програм (регіональний рівень)**

У кожній державі наявні специфічні підходи до формування системи оцінювання управлінської діяльності в сфері регіонального розвитку, зокрема відповідних програмних документів. Зауважмо, що в будь-якому разі їх зміст залежить від специфіки адміністративно-територіального поділу, змісту регіональної політики держави, поширених підходів щодо оцінювання управлінської діяльності взагалі, можливості за допомогою інструменту оцінювання залучити додаткові джерела ресурсів для реалізації програм.

### **КАНАДА**

Як уже було зазначено, в Канаді відповідальність за економічний розвиток регіонів поділена між федеральним урядом та урядами провінцій. Федеральний уряд як основний інструмент використовує створення та підтримку діяльності потужних, за ресурсами й територією охоплення, агентств регіонального розвитку.

Агентства як структури, що підконтрольні федеральному урядові, своєю чергою, для оцінювання впроваджуваних програм використовують нормативні документи, розроблені Радою казначейства Канади (див. підрозділ 2.1).

Відповідно до федеральної нормативно-правової бази *агентства регіонального розвитку* зобов'язані:

- розробити плани оцінювання діяльності та програм;
- сформувані необхідну ресурсну базу для здійснення оцінювання, а саме: належні кошти, підбір персоналу та розроблення процедури оцінювання;
- забезпечити доступ представників Секретаріату Ради казначейства до планів оцінювання та звітів про його результати.

Агентства об'єктивно зацікавлені в здійсненні оцінки програм, що їх виконують на певній території, оскільки лише використовуючи її результати, зможуть претендувати в наступному програмовому періоді уряду на поновлення чи збільшення фінансування.

Оцінювання передбачає передусім порушення та подальший пошук відповідей на базові питання щодо *результативності та ефективності програми*.

Наприклад, оцінка діяльності Атлантичного інноваційного фонду – програми Агентства можливостей Атлантичної Канади (*Atlantic Canada Opportunities Agency*) – мала на меті охопити три ключові питання (див. у Додатках Ситуаційне дослідження 3):

1. *Релевантність* – Чи є діяльність Фонду доброю моделлю? Чи відповідає вона потребам регіонального проголошеним пріоритетам регіонального розвитку?
2. *Впровадження* – Чи діяльність Фонду добре спроектована й наскільки успішна її реалізація?
3. *Результативність витрат / успішність* – Якими є досягнуті наслідки діяльності Фонду (та ймовірні майбутні наслідки) і як вони співвідносяться з проголошеними цілями?

Для проведення оцінювання агентства можуть використовувати внутрішні ресурси (власні структури для оцінювання та додатковий персонал), залучати за потреби зовнішніх консультантів чи приватні агентства.

## ПОЛЬЩА

- ***Повноваження регіональних органів влади у сфері планування та програмування регіонального розвитку***

З 1 січня 1999 року субнаціональними адміністративно-територіальними одиницями в Польщі є воєводства.

Органи місцевого самоврядування воєводства (Сейм та Адміністрація Маршалка) визначають зміст, несуть відповідальність за реалізацію ***стратегій та політику розвитку регіонів взагалі***, зокрема формують умови для економічного розвитку території воєводства; утримують соціальну й технічну інфраструктуру регіонального значення; використовують публічні та залучають приватні фінансові ресурси для виконання пріоритетів політики розвитку; забезпечують ефективне використання природних ресурсів на засадах стійкого розвитку тощо.

Щоб отримати додаткові бюджетні ресурси для реалізації пріоритетів регіонального розвитку, воєводства підписують з державою ***регіональні контракти***.

- ***Формування системи моніторингу та оцінювання регіональних стратегій/програм на регіональному рівні***

Наближення, а від 1 травня 2004 року – входження Польщі до складу Європейського Союзу визначило необхідність регіональним органам влади впровадити в практику такі підходи щодо формування стратегій і програм регіонального розвитку, які відповідають стандартам залучення допомоги зі структурних фондів ЄС. Зокрема, йдеться про застосування нових підходів у формуванні системи моніторингу й оцінювання програм.

### *Перегляд змісту чинних регіональних стратегій з урахуванням вимог ЄС*

Базова умова отримання коштів ЄС – узгодження цілей розвитку воєводств з пріоритетами інших партнерів – держави та власне Європейського Союзу. Звідси впливає потреба в гармонізації цілей регіональних стратегій розвитку, схвалених до 2004 року, з пріоритетами структурної політики ЄС на 2007 – 2013 роки, Національної стратегії розвитку Польщі. Заходи з перегляду регіональних стратегій на всій території країни здійснювали паралельно та координували на центральному рівні, оскільки рекомендації щодо пріоритетів регіональної полі-

тики, вироблені на рівні воєводств, враховували для розроблення Національної стратегії розвитку.

На рівні воєводств, окрім перегляду пріоритетів регіональних стратегій, упродовж 2004 – 2006 років було розроблено регіональні операційні програми (РОП) для отримання співфінансування з національного бюджету та структурних фондів ЄС.

Як правило, заходи щодо коригування пріоритетів стратегії та розроблення РОП координувала *Робоча група з питань впровадження стратегії* при Адміністрації Маршалка як основний координаційний інститут та спеціально сформована *Редакційна колегія*.

Пріоритети стратегії, й, відповідно, РОП як програми реалізації цих пріоритетів у середньостроковій перспективі, оцінювали на основі такої *інформації вторинного характеру*<sup>22</sup>:

- статистичних даних про соціально-економічний розвиток воєводства;
- даних моніторингу реалізації цілей стратегії, здійснюваного щопівроку;
- даних звітів різних підрозділів регіонального уряду про перебіг виконання стратегії;
- досліджень експертів стосовно попередніх результатів реалізації стратегії;
- досліджень експертів щодо попередньої оцінки оновленого варіанту стратегії;
- текстів нормативно-правових документів, що стосувалися регіональної політики національного уряду Польщі чи були схвалені на рівні воєводства.

Для отримання *первинної інформації* про пріоритетні цілі оновленої стратегії були проведені *тематичні семінари* з розвитку різних соціально-економічних сфер воєводства, що загалом відповідали пріоритетним напрямкам стратегії (з розвитку села та сільського господарства; з людських ресурсів, рівності й соціальних прав; з економіки, інновації та інших рамкових вимог; з розвитку інфраструктури, просторових аспектів та природного середовища).

Учасниками семінарів були представники різних суспільних секторів, головню фахівці в певній соціально-економічній сфері розвитку воєводства. На основі результатів семінарів незалежні фасилітатори склали звіт, дані якого також було використано для уточнення цілей стратегії. Також як джерело було використано рекомендації *громадських консультацій* у кожному з субрегіонів воєводства, на яких обговорили оновлений текст стратегії; *дані обговорення проекту стратегії розміщено на веб-сайті*.

Зауважмо, що тривалість перегляду пріоритетів стратегії, як правило, була значною (в Шльонському воєводстві – 10 місяців) й вимагала великої кількості людських і матеріальних ресурсів.

#### *Формування системи моніторингу й оцінювання регіональних стратегій з урахуванням вимог ЄС*

Типову структуру системи моніторингу та оцінювання регіональних програмних документів у Польщі можна продемонструвати за допомогою такої таблиці.



**Табл. 2. Система моніторингу та оцінювання реалізації  
Стратегії розвитку Шльонського воєводства на 2000 – 2020 роки**

Етап	Завдання	Результати і процедури	Підрозділи
1. Збір інформації й даних	Збір даних	Дані для майбутнього аналізу	Департаменти Адміністрації Маршалка (АМ) та інші інститути, які реалізують заходи стратегії. Реалізацію заходів координує Департамент планового розвитку та європейських фондів (ДПР) Адміністрації Маршалка
2. Аналіз інформації й даних	Упорядкування, опрацювання, аналіз даних. Архівація даних. Вчасне надання зібраних даних до ДПР	Дані для складання звітів	Ті ж самі інститути
3. Складання звітів	Компіляція зібраних даних і представлення їх у формі звітів.	Річні звіти (за потреби можна впровадити щоквартальне звітування)	Департаменти АМ під координаційним керівництвом ДПР
4. Оцінювання результатів (порівняння з прогнозними показниками)	Порівняльне оцінювання результатів з прогнозними показниками	Оцінювання рівня впровадження стратегії. У разі істотних відхилень перехід до етапу 5 (можливість впровадження щоквартальних звітів)	Робоча група з питань впровадження стратегії
5. Визначення відхилень	Оцінювання розбіжностей між сподіваннями та результатами	Підготування основ для майбутніх заходів	Робоча група з питань упровадження стратегії
6. Аналіз причин відхилень	Пошук причин	Підготування основ для майбутніх коригувальних заходів	Робоча група з питань упровадження стратегії
7. Планові коригувальні заходи	Зміна чинних заходів або впровадження нових	Визначення й затвердження коригувальних заходів	Сейм воєводства на основі позицій, поданих робочою групою з питань упровадження стратегії

*Формування комітетів моніторингу реалізації регіональних операційних програм (РОП)*

Як уже було зазначено, регіональні операційні програми (РОП) є інструментами отримання співфінансування регіональних пріоритетів розвитку з національного бюджету та структурних фондів ЄС.

У рамках керівних органів РОП відповідно до стандартів ЄС формуються **комітети з моніторингу**, мета яких – спостереження за впровадженням РОП і регіональних контрактів з державою.

*До складу комітетів з моніторингу входять:*

- маршал воєводства (*голова*);
- представники адміністрації маршала воєводства;
- адміністрації воєводи;

- управління статистики;
- місцевого самоврядування (гмін);
- соціально-економічних партнерів.

Основне завдання **комітетів з моніторингу** – нагляд за реалізацією регіональних контрактів і РОП із застосуванням комплексу показників; здійснення періодичного контролю поступу програми і, в разі виявлення відхилень від запланованих результатів, вироблення пропозицій керівним органам РОП щодо внесення змін у методи реалізації програми; надання відгуку про звіти, що їх періодично складають керівні органи (або організації-посередники РОП), перед поданням їх профільному міністерству; здійснення періодичного оцінювання виконання регіонального контракту, складення відгуків щодо звітів про реалізацію контрактів та висловлення пропозицій щодо внесення змін або розірвання контракту.

Неурядові організації та приватні фірми, що впроваджують операційні програми й конкретні проекти в рамках РОП, зобов'язані створити власну систему моніторингу як елемент системи управління програмою або проектом. Обов'язково має бути визначено, хто з виконавців відповідає за належне здійснення моніторингу і якою є система внутрішньої звітності. Нагляд за способом моніторингу діяльності на рівні бенефіціарів належатиме до відповідальності керівного органу РОП.

#### *Добір показників для моніторингу*

Наприклад, моніторинг реалізації Стратегії розвитку Шльонського воєводства (2000 – 2020 роки) відбувається за показниками, які демонструють поступ у досягненні операційних цілей. Для кожної з операційних цілей дібрано від 3 до 17 показників. Для добору показників враховано ті, що їх розробляли для Національної стратегії регіонального розвитку (від 2005 року – Національної стратегії розвитку на 2007 – 2015 роки), а також пропозиції незалежних експертів<sup>23</sup>.

#### *Здійснення оцінки*

Оцінка має насамперед дати відповідь на запитання, яким чином реалізація стратегії сприяє подоланню наявних проблем регіону та його населення.

**Критеріями оцінки є такі:**

- 1) використання даних показників моніторингу щодо досягнення операційних цілей стратегії;
- 2) якісний аналіз рівня розв'язання проблем розвитку регіону, визначених стратегією;
- 3) якісний аналіз досягнення складників бачення розвитку регіону.

Як уже було зазначено, відповідно до практики країн ЄС здійснюються й **три види оцінювань:**

- 1) **попереднє** – для оцінки стартової позиції стратегії: яким чином її реалізація може вплинути на стан цільових груп і покращити загальну ситуацію в регіоні?
- 2) **проміжне** – шукає відповідь на запитання: чи правильно обрано стратегічні та операційні цілі, заходи щодо їх реалізації?
- 3) **завершальне** – здійснюється по завершенні реалізації стратегії й тому спрямоване на оцінку її довготривалого впливу на стан цільових груп, стійкості її результатів.

## УКРАЇНА

Розроблення єдиної методології формування *регіональних стратегій розвитку* як середньо- і довгострокових документів щодо розвитку було започатковано в липні 2002 року, коли Міністерство економіки України підготувало Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку<sup>24</sup>.

У цьому документі було зазначено, що регіональні стратегії розвитку є основою для розроблення середньострокових і щорічних програм економічного й соціального розвитку регіонів (цю тезу було запропоновано щодо всіх рівнів управління лише в жовтні 2006 року в Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України).

Окрім того, Методичні рекомендації визначали такі **кроки щодо розроблення регіональних стратегій**:

- 1) регіональні стратегії розвитку (РСР) мають ураховувати загальнодержавні пріоритети, визначені в Національній (Державній) стратегії розвитку, державних цільових програмах<sup>25</sup>;
- 2) для забезпечення розроблення проекту РСР можуть бути утворені *робочі групи* з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових і громадських організацій, політичних партій тощо;
- 3) стратегічні цілі мають бути представлені як серія операційних цілей (завдань), які становлять комплекси заходів і визначають конкретніші завдання, що згодом можуть бути розкладені на програми дій;
- 4) щодо кожної з визначених операційних цілей необхідно подати обґрунтування її вибору; опис заходів, які передбачаються для її досягнення; визначення необхідних ресурсів; обґрунтування тривалості досягнення; визначення головних учасників реалізації; розрахунок загальної вартості та можливі джерела фінансування; рекомендовані інструменти та процедури реалізації; систему індикаторів (критеріїв) досягнення цілі.

Серед процедур, пов'язаних з реалізацією затвердженої регіональної стратегії, важливі процедури з **визначення критеріїв та запровадження моніторингу реалізації стратегії, її періодичного коригування з визначенням на черговий середньостроковий період першочергових завдань регіонального розвитку**.

Можливість для регіональних органів влади – обласних державних адміністрацій та рад – користуватися методичними рекомендаціями Міністерства економіки, а також затвердження в 2002 – 2004 роках постановами президента та уряду загальнодержавних стратегій соціально-економічного розвитку стали поштовхом для розроблення впродовж останніх років регіональних стратегій розвитку.

Наразі в Україні рішеннями обласних рад чи розпорядженнями голів обласних державних адміністрацій затверджено 17 регіональних стратегій розвитку.

Аналіз текстів регіональних стратегій розвитку дає підстави для узагальнення різних підходів в областях України щодо моніторингу й оцінювання реалізації стратегій і підпорядкованих їй програм.

Попередньо зауважмо, що в стратегічних документах деяких областей взагалі немає розділу, який розглядав би інституційні питання моніторингу й оцінювання реалізації програмних документів, або ж інформація про систему здійснення моніторингу надто обмежена (*Кіровоградська, Чернівецька, Волинська, Донецька, Київська, Одеська, Сумська області*).

- ***Узагальнення базових елементів системи моніторингу та оцінювання регіональних стратегій розвитку в Україні***

*Наявні варіанти визначення завдань моніторингу та оцінювання, їх типологізація:*

- 1) не сказано про потребу в оцінці її реалізації (*переважна більшість регіональних стратегій*);
- 2) нема означення завдань моніторингу (*переважна кількість областей*);
- 3) детальне визначення завдань моніторингу, а саме як необхідної діяльності для потреб:
  - контролю за реалізацією намічених стратегічних цілей;
  - оцінки ступеня реалізації операційних цілей, уточнення й коригування цих заходів;
  - аналізу економічних і соціальних змін на досліджуваній території в результаті виконання стратегії;
  - стимулювання реалізації окремих цілей і стратегії загалом;
  - ухвалення рішень про розподіл ресурсів після коригування цілей (Тернопільська, Закарпатська, Хмельницька області);
- 4) визначення різних типів моніторингової діяльності, а саме:
  - моніторингу кінцевих показників;
  - моніторингу програм і проектів стратегії;
  - моніторингу громадської думки (*Закарпатська область*).

*Наявні підходи щодо визначення інституцій, відповідальних за здійснення моніторингу та оцінки:*

- 1) Координаційний комітет (Координаційна рада) з питань управління процесом реалізації стратегії при ОДА – обласній раді (*Івано-Франківська, Вінницька області*);
- 2) спеціальний орган з представників різних секторів, який готує звіт за результатами моніторингу й надає його координаційному органу реалізації стратегії та голові ОДА. Координує діяльність щодо проведення моніторингу Головне управління економіки ОДА (*Закарпатська область*);
- 3) безпосередньо моніторинг здійснює Головне управління економіки ОДА (*Житомирська, Тернопільська області*), структура якого має бути реорганізована для потреб управління реалізацією та моніторингу стратегії (*Луганська область*);
- 4) моніторинг здійснює Управління статистики як орган, який не залучений до процесу реалізації стратегії (*Львівська область*);
- 5) реалізацію стратегії оцінює реорганізоване Головне управління економіки ОДА із залученням незалежних експертів (*Луганська область*);
- 6) організовує оцінку реалізації стратегії із залученням незалежних експертів Робоча науково-аналітична група як постійний орган управління реалізацією стратегії (*Тернопільська область*).

Обрані варіанти методології добору показників та збору даних:

- 1) добір для моніторингу основних показників соціально-економічного розвитку регіону з попереднім визначенням прогнозних даних, відомості щодо яких мають полегшити органам влади оцінити просування в досягненні стратегічних і операційних цілей стратегії (*Вінницька, Тернопільська області*);
- 2) добір для моніторингу основних бенчмаркінгових показників соціально-економічного розвитку регіону, моніторинг яких має сприяти оцінці досягнення стратегічних цілей стратегії та впливу її на розвиток області. Розроблені вказівки щодо оцінювання цих показників, зокрема й визначені значення, яких мають досягти ці показники в майбутньому. Окрім того, вказано, що має відбуватися моніторинг показників кожної з операційних цілей стратегії. Наголошено на тому, що треба добирати показники, використовувані в офіційній статистиці; лише за браку офіційного статистичного використання показників, які демонструють просування в досягненні певної операційної цілі, потрібно запроваджувати для потреб стратегії новий індикатор (*Львівська область*);
- 3) добір для моніторингу прогнозних показників розвитку окремих галузей соціально-економічного розвитку області (варіант – за різними сценаріями розвитку регіону). У тексті немає обґрунтування зв'язку між впливом виконання цілей стратегії на зміну цих показників і взагалі зв'язку між цілями стратегії та обраними галузевими показниками (*Житомирська, Волинська, Донецька, Київська, Сумська, Хмельницька області*);
- 4) добір для моніторингу показників досягнення кожної зі стратегічних цілей (*Чернігівська область*);
- 5) добір для моніторингу показників досягнення кожної зі:
  - стратегічних (пріоритетних) цілей;
  - операційних цілей.

Моніторинг відбувається лише за ключовим (одним) показником для кожної з цілей (*Луганська область*).

- 6) моніторинг відбувається в два етапи:
  - як моніторинг показників досягнення цілей за державними пріоритетами щодо розвитку регіону (показники державної стратегії регіонального розвитку);
  - як моніторинг показників щодо виконання регіональних стратегічних цілей (*Закарпатська область*);
- 7) використання для потреб моніторингу даних:
  - статистики;
  - аналізу виконання програм/проектів, підпорядкованих стратегії (*Івано-Франківська область*);
  - результатів анкетувань, соціологічних опитувань (*Закарпатська область*);
  - картографічних, ілюстраційних інформаційних матеріалів (*Закарпатська область*);
- 5) необхідність формувати інформаційну систему забезпечення проведення моніторингу та візуалізованих форм звітності (*Тернопільська, Луганська області*).

*Різні підходи щодо визначення періодичності проведення моніторингу та оцінки:*

- 1) проведення моніторингу щороку (*Хмельницька область*);
- 2) проведення моніторингу та підготування відповідної звітності щопівроку (*Закарпатська область*);
- 3) проведення моніторингу поквартально, підготування відповідної звітності щороку (*Вінницька область*);
- 3) періодичність проведення моніторингу залежить від характеру показника, періодичності збору офіційної статистичної звітності щодо нього: більшість показників піддається моніторингу щороку, деякі – поквартально (*Львівська область*);
- 4) проведення оцінки (фактично – аудиту й оцінки) із залученням експертів та КРУ щопівтора року (*Вінницька область*);

*Запропоновані варіанти механізмів внесення змін у регіональні стратегії на основі результатів моніторингу та оцінки:*

- 1) пропозиції щодо коригування стратегії вносять щороку (до 1 листопада) всі зацікавлені представники громадськості на основі врахування змін у зовнішньому середовищі реалізації стратегії, проміжних результатів реалізації цілей (*Закарпатська, Івано-Франківська, Вінницька області*);
- 2) подання змін і доповнень координаційним органом моніторингу (*Закарпатська, Івано-Франківська область*) чи Управлінням статистики (*Львівська область*) на розгляд облдержадміністрації, яка після схвалення представляє їх на розгляд обласної ради;
- 3) Робоча науково-аналітична група як постійний орган управління реалізацією стратегії організовує відповідне оцінювання із залученням незалежних експертів, і на основі цього, а також даних моніторингу розробляє пропозиції ОДА та обласній раді щодо внесення коректив (*Тернопільська область*).

*Наявні підходи щодо ресурсного забезпечення здійснення моніторингу та оцінювання:*

- 1) не зазначено джерел і обсягів необхідних ресурсів (*більшість регіональних стратегій*);
- 2) виділення бюджетної статті для проведення щорічного моніторингу (*Вінницька область*);
- 3) виділення діяльності щодо організації реалізації та моніторинг стратегії в окрему операційну програму з відповідним фінансуванням (*Луганська, Львівська області*);
- 4) виділення коштів для професійного навчання фахівців з моніторингу в рамках відповідної операційної програми (*Луганська область*).

Уся вищенаведена інформація дає підстави для **висновків**, що, зокрема, в країнах ЄС, стратегії/програми регіонального розвитку, реалізовані власне на рівні регіонів, за змістом і структурою узгоджені з пріоритетами державної політики.

Наприклад, у Польщі зі вступом до Європейського Союзу на регіональному рівні почали запроваджувати вимоги щодо циклу формування та реалізації урядових програм, які визначаються засадами використання структурних фондів ЄС, зокрема й запровадження системи моніторингу програм аж до рівня моніторингу реалізації проектів і заходів; формування в складі керівних органів стратегій/програм структурних одиниць, відповідальних за моніторинг їх реалізації. Для оцінки програм почали використовувати елементи зовнішнього оцінювання, залучаючи зовнішніх експертів або ж формуючи на певний час ad hoc структури. Моніторинг програмних документів здійснюється за показниками досягнення цілей. У бюджеті стратегій/програм визначають значні кошти для ресурсного забезпечення моніторингу та оцінювання їх реалізації.

В Україні процес формування цілісного підходу до моніторингу та оцінювання регіональних стратегій розвитку лише розпочався, що пояснюється необов'язковістю розроблення регіональних стратегій розвитку до липня 2006 року; формальним підходом до розроблення змісту більшості прийнятих регіональних стратегій розвитку; недостатнім рівнем управлінських навичок у сфері стратегічного планування; нерозробленістю нормативно-правової бази моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку; браком «якісного взірця» моніторингу та оцінювання програм на національному рівні.

Як результат у *регіональних стратегіях розвитку пропонуються різні підходи щодо їх моніторингу та оцінювання*, зокрема:

- ігнорування потреби моніторингу показників реалізації програми (пропонується аналізувати показники соціально-економічного розвитку регіону), або ж моніторинг досягнення запланованих результатів;
- наділення функціями моніторингу (а також подекуди оцінювання) Головного управління економіки облдержадміністрацій або ж координаційних органів управління реалізацією стратегії; майже цілковите ігнорування можливості здійснювати зовнішнє оцінювання;
- брак виділених ресурсів для організації моніторингу та оцінювання регіональних стратегій.

### **2.3. Діагностика інституційної спроможності національних і регіональних органів влади щодо проведення моніторингу та оцінювання реалізації програм**

Вимірювання виконання, зокрема й моніторинг і оцінювання програм, у багатьох західних країнах є частиною так званого «*результативного управління*» (*Results Based Management*), яке загалом складається з шести окремих компонентів:

- 1) участь зацікавлених сторін (stakeholders);
- 2) визначення очікуваних результатів;
- 3) визначення відповідальності та ризиків;
- 4) вибір показників результативності й ефективності діяльності;
- 5) збір даних про результативність і ефективність діяльності та
- 6) складання відповідних звітів про проведення оцінки.

Результативне управління передбачає об'єднання цих компонентів у програмному циклі від планування й оцінювання.

Забезпечення циклу результативного управління й, зокрема, вимірювання виконання, потребує певного рівня *інституційної спроможності*.

Для потреб нашого звіту вважатимемо, що складниками інституційної спроможності в здійсненні моніторингу та оцінювання програм і стратегій регіонального розвитку є такі:

- 1) існування інституційної системи оцінювання урядової діяльності та програм;
- 2) підготовлені кадри державних службовців і професійних оцінювачів;
- 3) мережа незалежних агентств чи експертів з питань оцінки;
- 4) належне методологічне й технічне забезпечення державної системи статистики;
- 5) організаційна культура органів влади;
- 6) вплив позитивного досвіду неурядового середовища.

Принагідно зауважмо, що найсучаснішою тенденцією в оцінюванні управлінської діяльності є використання різних інструментів *залучення громадськості до процесу оцінювання* чи принаймні пошук якнайбільшої кількості способів оприлюднення результатів цього процесу.

Водночас досвід розвинутих країн, наприклад, Канади, держав, які стали членами Європейського Союзу, може слугувати основою для критичної оцінки стану інституційної спроможності урядових структур в Україні.

## КАНАДА

### • *Інституційна система оцінювання урядової діяльності та програм*

Нині на рівні федерального уряду Канади *інституційна система оцінювання політики та програм* має такі елементи:

- 1) загальне політичне керівництво процесом оцінювання діяльності та програм урядових департаментів та агентств здійснює *Секретаріат Ради казначейства*, а точніше – *Директорат управління за результатами* в його структурі, який з цією метою:
  - формує необхідну нормативну базу;
  - забезпечує діяльність Центру передових методик оцінювання (*Centre of Excellence for Evaluation*) як свого базового підрозділу;
- 2) на рівні *урядових департаментів та агентств* за реалізацію політики оцінювання відповідальні *заступники начальників*, а саме за:
  - розроблення планів оцінювання діяльності та програм ввірених їм підрозділів;
  - формування необхідної ресурсної бази для здійснення оцінювання, а саме потрібні кошти, підбір персоналу та розроблення оцінкових процедур;
  - доступ представників Секретаріату Ради казначейства до планів оцінювання та звітів про його результати.

Зауважмо, що *департаменти та агентства федерального уряду* мають автономію щодо визначення *внутрішньої інституційної структури реалізації політики оцінювання*. Наявні підходи такі:

- 1) існування *окремого відділу оцінювання* на рівні департаменту чи агентства;
- 2) виконання функції оцінювання *відділом внутрішнього аудиту*.



У будь-якому разі кожен департамент чи агентство має в своєму складі кількох працівників, які, відповідно до своїх посадових обов'язків організують оцінювання програм цього підрозділу. Станом на 2005 рік у штаті федерального уряду Канади було працевлаштовано 284 фахівців з питань оцінювання. Упродовж 2004 – 2005 років департаменти й агентства оприлюднили 130 звітів про оцінювання урядових програм.

Зазначмо, що за дотриманням стандартів оцінювання, зростанням інституційної спроможності урядових структур у цій сфері стежить уже згаданий **Центр передових методик оцінювання**, створений у складі Ради казначейства в 2001 році. До завдань Центру належить організація тренінгів для державних службовців, розроблення та поширення в середовищі урядових структур посібників з оцінювання та нормативних інструкцій щодо змісту й процесу оцінки, а також моніторинг якості оцінювання діяльності, що його здійснюють підрозділи федерального уряду.

- **Підготовка кадрів державних службовців і професійних оцінювачів**

**Канадські університети**, на відміну від вищих навчальних закладів США, не пропонують навчання за фахом «оцінювач» зі здобуттям відповідного наукового ступеня. В чотирьох університетах та в одному місцевому коледжі можна пройти курс навчання з оцінювання в рамках сертифікованої програми. Водночас майже всі університети мають у навчальних планах загальні курси чи кілька вузькопрофільованих з оцінювання, що їх здебільшого викладають для студентів випускних курсів, які навчаються за спеціальностями «освіта», «прикладна соціальна психологія», «державне управління».

Нарешті, є багато тренінгових програм з оцінювання, що їх пропонують урядові структури для державних службовців, чи приватні організації – для всіх зацікавлених осіб. Зокрема, **Канадська школа державної служби** здійснює постійні тренінгові програми для державних службовців.

Федеральний уряд Канади не вимагає від претендентів на посаду оцінювачів в урядових підрозділах сертифікатів про проходження цих програм<sup>2</sup>. Однак варто зауважити, що відповідно до **Плану оцінювання федерального уряду Канади на 2005 – 2006 роки**<sup>27</sup> одним із завдань визначено розроблення в партнерстві з університетами акредитаційної програми з оцінювання програм, яка враховувала б розроблені професійні оцінкові стандарти.

- **Мережа незалежних агентств чи експертів з питань оцінки**

У Канаді поки що оцінювання програм не вважається повноцінною професією. Такий стан пояснюється насамперед браком процедур сертифікації та ліцензування фахівців, котрі працюють у цій сфері, критеріїв для членства в професійних асоціаціях, достатньої кількості визнаних тренінгових програм<sup>28</sup>.

Водночас уже з 1981 року діє **Канадське товариство оцінювання** (*The Canadian Evaluation Society*), і станом на 2003 рік воно мало в своєму складі 1922 осіб. Задля розроблення та дотримання єдиних стандартів в оцінюванні товариство має філії у всіх провінціях Канади та публікує «Канадський журнал з оцінювання програм» (*The Canadian Journal of Program Evaluation*).

## ПОЛЬЩА

- **Інституційна система оцінювання й моніторингу урядової діяльності та програм (до кінця 2006 року)**

Упродовж 2004 – 2006 років, коли основними документами, що визначали пріоритети розвитку країни, зокрема регіональні, були Національний план розвитку та Основні засади підтримки Співтовариством (для залучення ресурсів структурних фондів ЄС), було сформовано цілісну *інституційну систему їх оцінювання*.

Відповідно до неї *оцінку* реалізації базових програмних документів Польщі здійснювали на двох рівнях: на рівнях Національного плану розвитку (НПР) та окремих операційних програм (ОП) цього плану.

Відповідальність щодо оцінювання Національного плану розвитку серед урядових структур ніс *Національний комітет оцінювання* (National Evaluation Unit) у складі Департаменту координації структурної політики Міністерства економіки та праці. Національний комітет оцінювання співпрацював з керівними органами окремих ОП, якими є профільні міністерства. Кожна операційна програма мала *окремий комітет з оцінювання*.

Для уникнення конфлікту інтересів та з метою об'єктивних результатів для оцінки виконання всіх програмних документів на території Польщі, що співфінансуються ЄС, залучали зовнішніх експертів, а для вдосконалення координації діяльності щодо оцінювання НПР та окремих ОП було створено **наглядову групу** (Steering Group) Національного плану розвитку/Основних засад підтримки Співтовариством на 2004 – 2006 роки.

До *основних завдань наглядової групи* належали:

- вироблення рекомендацій для комітетів з оцінювання щодо питань, які мають бути предметом оцінки;
- аналіз проектів планів оцінювання, розроблених комітетами з оцінювання, зокрема щодо предметних сфер, питань та методології оцінки, планів ті бюджетів здійснення конкретного оцінювання;
- моніторинг діяльності комітетів з оцінювання, зокрема аналіз звітів стосовно проведення оцінки;
- аналіз виконання планів щодо оцінювання в рамках НПР та ОП;
- з метою координації діяльності щодо оцінювання – розроблення та поширення Довідника з питань оцінки Національного плану розвитку та операційних програм у Польщі та збірника найкращих практик у сфері оцінювання;
- координація діяльності щодо запровадження тренінгових програм з оцінювання для державних службовців.

У 2004 – 2006 роках наглядову групу очолював керівник Департаменту координації структурної політики Міністерства економіки та праці, до її складу входили представники керівних органів галузевих ОП, інтегрованої регіональної операційної програми, інших управлінських структур.

Представники генеральних директоратів Європейської комісії з питань регіональної політики та зайнятості мали дорадчий голос на засіданнях наглядової групи. В майбутньому заплановано залучити до роботи групи зовнішнього експерта з питань оцінки, який відповідатиме за добір оптимальної методології оцінювання<sup>29</sup>.

Окрім того, в 2004 – 2006 роках для оцінки використання фондів ЄС у Польщі діяла **Консультаційна група**, до складу якої входили представники Національного комітету оцінювання, відповідних комітетів операційних програм, представники Європейської комісії, зовнішні експерти. Метою діяльності цієї групи був насамперед обмін досвідом у сфері оцінювання, обговорення найдискусійніших питань.

Щодо **інституційної системи моніторингу** реалізації Національного плану розвитку/ Основних засад підтримки Співтовариством на 2004 – 2006 роки, то вона мала низку характеристик.

Зокрема, **Національний комітет моніторингу** реалізації Національного плану розвитку/ Основних засад підтримки Співтовариством на 2004 – 2006 роки, подібно до Національного комітету оцінювання, також перебував у складі Департаменту координації структурної політики Міністерства економіки та праці. **Комітети моніторингу та звітності** також були створені в рамках кожної з операційних програм.

До основних функцій Національного комітету моніторингу належали:

- підготування нормативної бази для проведення моніторингу реалізації НПП та окремих ОП;
- розроблення форм звітності;
- аналіз звітів, які надходять від керівних органів ОП;
- перегляд показників для моніторингу.

У 2004 – 2006 роках було виявлено **низку труднощів у проведенні моніторингу** реалізації програмних документів. Зокрема, йдеться про незавершеність формування чинної інтегрованої електронної системи моніторингу (SIMIK); брак єдиної й усталеної системи звітності; велику кількість людських, матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації вимог Європейської комісії щодо моніторингу та звітності; брак безпосереднього зв'язку між результатами моніторингу реалізації програм та фінансуванням їх з різних публічних джерел (структурні фонди ЄС, національний та місцеві бюджети); недостатній рівень ефективності моніторингу реалізації окремих низових проектів; тривалість періоду від моменту збору даних моніторингу на низовому рівні виконання операційних програм до моменту передання інформації в Національний відділ моніторингу; існування проблем зі збором даних за визначеними показниками для моніторингу.

Зокрема, є проблема вибору цілей розробниками стратегій, які не піддаються виміру, або проблематично отримати відповідні дані для обраних показників. Також часто розробники визначають надмірну кількість цілей програмних документів і, відповідно, специфічних показників їх виміру. Традиційні також труднощі у визначенні реального впливу реалізацій стратегій/програм на зміни в певних сферах розвитку територій. У моніторингу є проблема ненадійності даних, отриманих не з офіційних джерел, а також «відставання» з оприлюдненням офіційних статистичних даних від моменту здійснення моніторингу та оцінювання стратегій/програм.

Також комітети з питань моніторингу, які представляли інтереси різних зацікавлених сторін, були радше не політичними органами прийняття рішень, а технічними структурами. Це мало наслідком низьку якість звітів з моніторингу та оцінювання. Вони здебільшого стосувалися питань цільового використання

бюджетних коштів, дотримання відповідних процедур. Водночас не було здійснено глибокого аналізу показників успішності реалізації операційних програм.

Варто зазначити, що труднощі у функціонуванні системи моніторингу впливають на існування інституційних **проблем в оцінюванні програмних документів розвитку** Польщі. Зокрема, працівники Національного комітету оцінювання в 2004 – 2006 роках не мали прямого доступу до електронної системи моніторингу розвитку (SIMIK) і отримували дані лише на основі запиту до Національного комітету моніторингу. Також на рівні проектів серед виконавців переважало негативне сприйняття процедури оцінювання.

У 2007 році в Європейському Союзі розпочався новий програмовий період – 2007 – 2013 роки. Основними програмними документами в Польщі є Національна стратегія розвитку на 2007 – 2015 роки, а з метою залучення до програмових і фінансових процедур ЄС – Національні стратегічні рамки співвіднесення.

Уся система моніторингу й оцінювання з цього періоду адаптується до **нових вимог Європейської Комісії**. Ще 2004 року за розроблення проекту Національної стратегії розвитку (до законодавчих змін 2006 року – Національного плану розвитку) представники Міжміністерської групи з підготовки Національного плану розвитку здійснили її **попереднє (ex-ante) оцінювання**.

Водночас **Національний комітет моніторингу** та **Національний комітет оцінювання** діють при Міністерстві регіонального розвитку Польщі й подібно до **комітетів моніторингу окремих операційних програм** виконують передовсім технічні функції. Власне підготуванням звітів з моніторингу та оцінювання займаються приватні консалтингові фірми, відібрані на тендерній основі. Окрім того, комітети з оцінювання ОП повинні

- розробити план оцінювання;
  - провести попереднє оцінювання виконання ОП;
  - забезпечити зв'язок процесу оцінювання з моніторингом, зокрема у випадках, коли в перебігу останнього встановлено існування значних розбіжностей між запланованими та фактичними показниками.
- **Підготовка кадрів державних службовців і професійних оцінювачів**

У Польщі, як і в більшості країн світу, у вищих навчальних закладах немає освітньої спеціальності «оцінювач». Водночас, у деяких університетах в магістратурі з соціології, економіки, інших суспільних дисциплін викладають курс оцінювання. Також є змога навчатися в аспірантурі з оцінки програм Європейського Союзу, з оцінювання в системі освіти.

Крім того, з метою підвищення фахового рівня державних службовців завдяки ресурсам Операційної програми технічної допомоги ЄС (2004 – 2006 роки) для представників Національного комітету з оцінювання та комітетів з оцінювання окремих ОП проводилися профільні тренінги з моніторингу й оцінювання. Предметом вивчення були питання оцінки проектів і програм, а також аудиту та контролю за виконанням окремих проектів. Однак, як правило, ці теми розглядали в рамках тривалого тренінгового циклу з тематики менеджменту проектів. Ефективність такого навчання низька, оскільки державні службовці через робочу завантаженість не відвідують усіх занять.

Оскільки система підготовки фахівців з оцінювання в Польщі ще не усталена, то співробітники урядових структур мають змогу стажуватися чи навчатися щодо оцінювання у вищих навчальних закладах інших країн ЄС.

- **Мережа незалежних агентств чи експертів з питань оцінки**

У Польщі незалежні експерти в сфері оцінювання (близько 40 осіб) об'єднані в неурядовій організації – Польському товаристві з оцінювання. Також є змога приватним агентствам брати участь у діяльності товариства. Діяльність організації фінансується переважно за рахунок членських внесків.

Кількість незалежних агентств, які професійно займаються оцінкою програм і проектів, у Польщі поки що незначна. Як результат, у державних тендерах на проведення оцінки беруть участь всього лише кілька організацій; низький рівень конкуренції негативно впливає на якість оцінювання.

## УКРАЇНА

- **Інституційна система моніторингу та оцінювання**

*Кабінет Міністрів України*

Відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року Кабінет Міністрів України здійснює загальне керівництво процесом розроблення та контролю за виконанням програм і, зокрема, має повноваження затверджувати їх, вносити зміни, припиняти виконання чи продовжувати термін виконання програм.

*Міністерство економіки України*

На національному рівні серед органів виконавчої влади відповідальність за реалізацію регіональної політики несе Міністерство економіки України, в складі якого функціонує *Департамент регіонального розвитку*. До основних завдань Департаменту належить «проведення моніторингу й аналізу роботи економічних підрозділів місцевих органів виконавчої влади з реалізації державної регіональної політики», тобто насамперед перевірка адміністративної діяльності місцевих органів виконавчої влади.

Структурна одиниця Департаменту регіонального розвитку – **Відділ моніторингу розвитку регіонів** – насамперед аналізує тенденції соціально-економічного розвитку регіонів, безвідносно від впливу на них виконання стратегій чи програм регіонального розвитку. До завдань діяльності цього підрозділу належить підготування щомісячних моніторингів та аналітичних довідок щодо соціально-економічного розвитку регіонів.

**Відділ середньо- та довгострокового планування регіонального розвитку** координує процес визначення цільових показників реалізації стратегічних і програмних документів держави.

Водночас уже згадуваний Закон України «Про державні цільові програми» саме на Міністерство економіки покладає

- 1) методичне забезпечення розроблення та виконання програм;

- 2) аналіз проектів програм з метою збалансування необхідних для їх реалізації ресурсів;
- 3) погодження пропозицій інших управлінських структур щодо внесення змін до програм; здійснення, разом з деякими іншими органами влади та державним замовником, щорічної оцінки виконання програм та розроблення пропозицій щодо їх подальшого виконання чи припинення;
- 4) здійснення, разом з деякими іншими органами влади, оцінки виконання програми.

Отже, нагальним є завдання деталізації функцій підрозділів Міністерства економіки щодо організації процесу моніторингу та оцінювання програмних документів.

#### *Обласні державні адміністрації*

Відповідальність за підготування програмних документів соціально-економічного розвитку регіонів несуть у складі обласних державних адміністрацій **головні управління економіки**. Окрім того, як, наприклад, засвідчує Положення про Головне управління економіки Закарпатської ОДА<sup>30</sup>, цей структурний підрозділ:

- 1) аналізує стан, тенденції економічного й соціального розвитку області та її адміністративно-територіальних одиниць;
- 2) прогнозує та готує програми економічного й соціального розвитку області;
- 3) забезпечує стратегічне планування та прогнозування економічного й соціального розвитку області.

Згадане Положення дає змогу Головному управлінню економіки залучати до розроблення програмних і стратегічних документів представників громадськості, підприємців, науковців.

Отже, зважаючи, що на цей підрозділ покладено координування діяльності, пов'язаної з розробленням та виконанням регіональних стратегій і програм розвитку, Головне управління економіки може виконувати функцію моніторингу реалізації стратегії та її оцінювання.

#### *Державний комітет статистики*

Збір, узагальнення й аналіз даних, що стосуються регіонального розвитку, здійснюється в рамках **Відділу регіональної статистики** Департаменту статистики населення та адміністративно-територіального устрою Державного комітету статистики.

Зокрема, цей підрозділ розробляє методологію та комплексну систему показників регіональної статистики задля отримання повної інформації про потенціал, тенденції та закономірності розвитку регіонів.

Проблемні місця в спроможності органів статистики долучитися до процесу моніторингу та реалізації програмних документів, що стосуються регіонального розвитку, пов'язані передусім з методологічним і технічним оснащенням його, про що йтиметься нижче.

#### **• Підготовка кадрів державних службовців і професійних оцінювачів**

Курс з «Оцінювання державних політик та програм» викладають студентам-магістрам Національної академії державного управління (НАДУ) та її регіо-

нальних інститутів. Однак, позаяк цей курс обов'язковий лише для студентів, які обрали спеціалізацію «Аналіз державної політики», то щороку, наприклад, у НАДУ його прослуховує близько 5-10 осіб. Таке число державних службовців, які мають фахові знання з предмету, надто мале в масштабах управлінської діяльності в Україні.

НАДУ забезпечує видання фахових теоретико-методологічних видань українських авторів і перекладів західних класиків з «оцінювання»<sup>31</sup>, однак упровадження в практику цих розробок заважає насамперед брак реального «попиту» та політичної волі управлінських структур.

Водночас з 2007/2008 навчального року Кабінет Міністрів України рекомендує НАДУ внести до програм професійного навчання державних службовців і посадовців місцевого самоврядування вивчення питань стратегічного планування.

- ***Мережа незалежних агентств чи експертів з питань оцінки***

В Україні немає сформованої мережі незалежних агентств чи експертів, яких можна було б залучати до зовнішнього оцінювання програм і стратегій регіонального розвитку.

Водночас є прецеденти оцінювання діяльності, а також програм, затверджених органами влади, що їх реалізовували українські неурядові організації, окремі зовнішні експерти. Такі інновації здійснювалися здебільшого за підтримки міжнародних організацій, проектів міжнародної технічної допомоги. Більше про діяльність незалежних інститутів йтиметься в наступних розділах звіту.

- ***Належне методологічне й технічне забезпечення державної системи статистики***

Як відомо, більшість даних щодо показників, яких добирають як індикатори реалізації програм, для моніторингу надає державна система статистики.

Упродовж останніх двох років в Україні розпочався процес реформування цієї системи<sup>32</sup>. Багато новацій було запроваджено в рамках міжнародного проекту «Розвиток системи державної статистики для моніторингу соціально-економічних перетворень»<sup>33</sup>, зокрема щодо запровадження європейських стандартів.

Підрозділи Державного комітету статистики на виконання відповідних нормативно-правових актів реалізують такі комплексні роботи, як «Моніторинг показників соціально-економічного становища регіонів України для органів влади й управління», «Моніторинг результатів діяльності Кабінету Міністрів України, Ради міністрів АР Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій для органів влади й управління», «Розрахунок регіональних індексів людського розвитку».

Зокрема, тенденції соціально-економічного розвитку України в регіональному зрізі простежуються за такими показниками чи групами показників:

- 1) темп зростання (зменшення) валового регіонального продукту;
- 2) показники реального сектору економіки;
- 3) показники інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності;
- 4) показники фінансового сектору;
- 5) показники соціального сектору;
- 6) показники споживчого ринку;

- 7) показники злочинності;
- 8) показники розвитку малого бізнесу.

Однак в Україні все одно лишається багато проблем у функціонуванні державної системи статистики, які зменшують спроможність управлінських структур провадити моніторинг реалізації програмних документів та завершальну їх оцінку:

- 1) більшість показників регіональної статистики не дають змоги простежити вплив діяльності органів влади, реалізації програм на тенденції соціально-економічного розвитку територій, що пов'язано передусім з браком розроблених показників ефективності здійснення видатків, оперативної статистичної інформації щодо змін обсягів зобов'язань тощо;
- 2) обмеженість статистичної інформації щодо багатьох чинників соціально-економічної ситуації;
- 3) недостатня репрезентативність вибіркового досліджень;
- 4) неусталена система показників, що демонструють тенденції розвитку регіону. Через політичні причини нема єдиної політики розвитку та модифікації системи регіональних показників;
- 5) все ще не акумульовані бази даних і мета-дані регіональної статистики;
- 6) немає комплексного програмного забезпечення для проведення моніторингу регіонального розвитку, реалізації регіональних програм.

Можливо, ситуація буде частково врегульована після реалізації стратегії розвитку державної статистики на період до 2008 року, відповідно до якої одним з пріоритетних завдань є формування бази даних про соціально-економічний розвиток регіонів<sup>34</sup>.

- ***Організаційна культура органів влади***

Організаційна культура – це система формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, рівня взаємного співробітництва, сумісності працівників між собою й організацією.

Як демонструють дослідження українських фахівців з питань державного управління<sup>35</sup>, органам влади в Україні притаманна низка специфічних характеристик. Насамперед ці структури діють суто як адміністративні організації, тобто цілі їхніх співробітників не пов'язані з цілями органу влади. Основою функціонування органів влади є чіткий адміністративний розпорядок, ієрархічна структура відповідальності, неухильне виконання посадових інструкцій та дія принципу одноосібного керівництва. Адміністративний стиль управління переважає у відносинах керівників і підлеглих, водночас перші здебільшого чітко дотримуються всіх вказівок та розпоряджень, що надходять «згори».

Такі риси організаційної культури органів влади не надто сприятливі для запровадження сучасних підходів до організації моніторингу й оцінювання реалізації програм і стратегій, зокрема регіонального розвитку, оскільки працівники органів влади повинні мати мотивацію стосовно отримання об'єктивної інформації про виконання програм, стратегій, розроблення яких вони координували й за успішне виконання яких несуть відповідальність. Також персонал повинен бути зацікавлений в уточненні цілей і завдань, переорієнтації програми на досягнення реалістичних результатів. Програми, а тим більше – стратегії розвитку,



вимагають залучення представників різних суспільних секторів до розроблення їх та впровадження, а така прозорість і культура партнерства поки що не притаманна більшості урядових структур.

Отже, можна зробити **висновки**, що в Україні поки що немає чіткої інституційної системи моніторингу та оцінювання результатів урядової діяльності, зокрема реалізації програмних документів. Найявні повноваження різних управлінських структур на національному рівні спрямовані на контроль за здійсненням заходів; аудит фінансових показників управлінської діяльності органів влади; моніторинг соціально-економічного розвитку території країни.

Система підготовки державних службовців у сфері оцінювання недосконала. Як результат, базові навички цієї діяльності здобувають небагато урядовців. В Україні фактично немає ринку незалежних експертів, тим більше, агентств, спроможних до зовнішнього оцінювання урядових програм.

Також для потреб моніторингу виконання урядових програм у сфері регіональної політики необхідно завершити реформування системи державної політики й насамперед її технічне переоснащення в бік формування електронних систем моніторингу.

- **Вплив позитивного досвіду з неурядового середовища**

В Україні на національному рівні досвід запровадження оцінювання програм, сучасні підходи до програмного менеджменту та регіональної політики взагалі поширюється насамперед посередництвом **проектів міжнародної технічної допомоги**, що їх здійснюють команди експертів чи українські неурядові організації.

Варто згадати такі проекти й ініціативи:

- 1) **проект «Реформа місцевих бюджетів в Україні»**, якого розробило та фінансує Агентство США з міжнародного розвитку. Одне з пріоритетних завдань цього проекту – запровадження до законодавства України програмно-цільового методу складання бюджетів, запровадження цієї практики на рівні міст – учасників проекту;
- 2) **проект «Сприяння регіональному розвитку в Україні»** Європейської Комісії, який має серед завдань сприяння Міністерству економіки щодо розроблення показників моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів і територій;
- 3) **проект «Спроможність до аналізу соціально-економічних результатів і потенціалу»**, який фінансує Канадська агенція міжнародного розвитку, спрямований, зокрема, на запровадження методики бенчмаркінгу для аналізу соціально-економічного розвитку України та її регіонів;
- 4) **проект «Економічний розвиток міст»**, що його фінансує Агентство США з міжнародного розвитку, має серед завдань запровадження в практику муніципального управління в Україні методики стратегічного планування, зокрема й практики моніторингу виконання стратегічного плану;
- 5) **Ініціатива Інституту реформ (м. Київ:)** – щопівроку, починаючи від 1999 року, експерти Інституту реформ на основі даних офіційної статистики й експертних оцінок розраховують Інвестиційний рейтинг регіонів України.

Окрім того, як уже було зазначено, досвід моніторингу й оцінювання діяльності, зокрема й програмної, більш просунутий у середовищі **неурядових організацій України**, які впродовж останніх років реалізували низку ініціатив, щодо моніторингу реалізації державної та місцевої політики.

Можна згадати про такі ініціативи неурядового сектору:

- 1) реалізацію проектів НУО в рамках конкурсу «Дому Свободи» (від осені 2006 року) **«Розвиток та підтримка моніторингових груп (watchdog NGOs) в Україні»**, зокрема стосовно формування і розподілу бюджету на місцевому рівні, виконання національних державних програм на місцях;
- 2) ініціативу **Українського незалежного центру політичних досліджень (УНЦПД)** під назвою **«Реформування системи органів виконавчої влади в Україні»**, в рамках якої, разом із Секретаріатом Президента України, було розроблено проект Концепції участі громадськості в процесі вироблення урядової політики, прийняття рішень та громадського моніторингу за діяльністю органів виконавчої влади;
- 3) проект **Фонду «Європа XXI»** і вже згадуваного УНЦПД **«Сприяння регіональному розвитку за допомогою більш якісного процесу формування політики за участю громадян»**, мета якого – сприяння зміцненню ролі та спроможності організацій громадянського суспільства в процесі формування й виконання владних рішень, оволодіння вміннями щодо моніторингу та аналізу процесів вироблення й реалізації владних рішень, визначення місцевих пріоритетів і засвоєння навичок формулювання пропозицій щодо них;
- 4) проект **«Впровадження моніторингу якості надання державних послуг як інструмент формування ефективної місцевої політики»**, що був реалізований у м. Коломиї Асоціацією економічного розвитку Івано-Франківщини, і, зокрема, в його рамках було апробовано методику поєднання статистичних індикаторів з результатами опитувань громадської думки.

Отже, ми можемо зробити **висновки**, що в зарубіжних країнах система моніторингу й оцінювання є складовою частиною існування державного та наднаціонального (у випадку – ЄС) менеджменту реалізації публічних програм.

В Україні ще лише розпочалась діяльність щодо структурування системи урядових програмних документів, побудови їх ієрархії, зокрема й визначення ролі моніторингу та оцінювання. Проекти наявних нормативних документів засновані на концепції оцінювання запланованих результатів програм. Донедавна в програмових документах оцінка реалізації зводилась до аналізу виконання заходів та контролю за витрачанням бюджетних коштів.

Досвід моніторингу й оцінювання проектів і програм існує в середовищі неурядових організацій, зокрема тих, які реалізовували великі грантові проекти, що їх фінансували донори. Також саме неурядові організації вже здійснили кілька проектів, спрямованих на поширення навичок моніторингу за результатами управлінської діяльності.

## 2.4. Визначення потреби урядових структур в Україні в оцінюванні програмних документів

Одна з нагальних проблем державного управління в Україні – підвищення його ефективності. Сучасні підходи до розуміння сутності *ефективного управління* визначають його як політико-адміністративний цикл діяльності органів влади, за якого визначаються цілі й завдання стратегій і програм дій у різних сферах, передбачаються гнучкі варіанти дій та ресурсного забезпечення для їх досягнення, і, зокрема, до програми вносять показники її результативності. Потім цю інформацію використовують для різних видів оцінювання програм, на основі чого приймають рішення про коригування їх, подальше фінансування, щодо заохочень або стягнень до виконавців.

Як уже було вказано раніше, в 2004 році в Україні реформування управлінської діяльності розпочалося в сфері впорядкування підходів до формування *державних цільових програм*, розроблення *паспортів бюджетних програм*. Зокрема, пріоритетним було завдання розробити систему *контролю* за вчасним виконанням заходів і завдань програм; цільовим використанням виділених для програми ресурсів; досягнення передбачених цільових показників.

Водночас брак чіткої методики визначення цільових показників та їх подальшого моніторингу вказував на тодішню незацікавленість у розробленні такого інструментарію.

Про половинчастість реформ державного управління, зокрема в сфері оцінювання управлінської діяльності, свідчить сучасний статус *програмно-цільового методу формування бюджетів*. З одного боку, його використання дозволено Бюджетним кодексом України, з іншого – цей метод оптимізації бюджетних видатків, поєднання програм розвитку з бюджетом не обов'язковий для використання.

Запровадження моніторингу й оцінювання управлінської діяльності та виконання програм в Україні розпочалося протягом 2002 – 2004 років, зокрема в контексті схвалення вже згадуваного закону «Про державні цільові програми», який визначав необхідність досягнення передбачених цільових показників.

Водночас Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 квітня 2005 року визначає потребу в розробленні порядку здійснення моніторингу виконання програми подолання депресивності територій; показники розвитку, за якими визначатимуться результати її виконання; здійснення загальної оцінки очікуваної соціально-економічної ефективності реалізації програми<sup>36</sup>.

На сьогодні моніторинг та оцінювання програмних документів не стали системною практикою в діяльності органів влади в Україні з розробленою інституційною структурою, методикою проведення основних етапів цих видів діяльності, використання елементів зовнішнього оцінювання, визначених методів комунікації з громадськістю, і ці «слабкі місця» чітко усвідомлюють, зокрема, представники Міністерства економіки<sup>ak</sup>. Основним критерієм успішності виконання програм вважають результативне виконання її заходів та цільове витрачання коштів.

Про необхідність новацій у цій сфері свідчать останні кроки Кабінету Міністрів України, зокрема Міністерства економіки. Йдеться, наприклад, про оголошення тендеру на здійснення науково-дослідної роботи «Розроблення та впровадження інформаційної системи координації розроблення та виконання державних цільових програм».

У сфері регіональної політики, окрім загально-управлінських потреб в оцінюванні діяльності, **потребу запровадити моніторинг та оцінку реалізації стратегій і програм визначають такі чинники:**

- 1) необхідність запровадження інструментарію визначення результативності та ефективності, який не залежав би від політичних чинників, зокрема політичної конфігурації національного уряду, складу регіональних органів влади, станом відносин між керівниками обласної державної адміністрації та Кабінетом Міністрів і Президентом України;
- 2) потребу запровадити сучасні підходи до оцінювання Державної стратегії регіонального розвитку, як першого стратегічного документа в цій сфері, що написаний на основі врахування досвіду розроблення таких документів у країнах ЄС, а також до регіональних стратегій розвитку;
- 3) доцільність мати в розпорядженні інструмент, який демонстрував би результативність та ефективність реалізації програм, з метою подальшого фінансування їх з державного та місцевих бюджетів;
- 4) зосередження зусиль деяких міжнародних проектів, зокрема «Реформа місцевих бюджетів в Україні» (АМР США), «Сприяння регіональному розвитку» (Європейська Комісія), саме в напрямку обґрунтування показників соціально-економічного розвитку регіону, програмно-цільового підходу до планування, зокрема бюджетного, запровадження методики стратегічного планування регіонального розвитку у всеукраїнському масштабі на рівні областей і громад;
- 5) необхідність деталізувати методику стратегічного планування, яку відповідно до Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України розробляє і впроваджує Міністерство економіки.

### **3. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

#### ***3.1. Висновки щодо сучасного стану моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку в Україні***

На основі аналізу сучасного стану моніторингу та оцінювання управлінської діяльності в Україні, зокрема реалізації програм у сфері регіонального розвитку, та порівняння з досвідом зарубіжних країн, зокрема членів Європейського Союзу, можна зробити висновки, що в Україні донедавна в більшості програмних документів оцінка реалізації зводилась до аналізу факту виконання запланованих заходів і контролю за витрачанням бюджетних коштів.

У сфері регіональної політики основну увагу приділяли або моніторингу тенденцій соціально-економічного розвитку територій, або ж оцінюванню діяльності органів влади, незалежно від реалізовуваних програм. Водночас підходи та методики моніторингу й оцінювання залежать від зміни урядових команд на національному рівні, що загалом свідчить про брак системи реалізації цієї управлінської практики.

В Україні поки що немає практики запровадження зовнішнього оцінювання реалізації програм, формування підходів щодо залучення громадськості до моніторингу виконання програмних документів, а також чіткої інституційної системи моніторингу й оцінювання результатів урядової діяльності, зокрема реалізації програмних документів.

Такий стан значною мірою пояснюється недостатнім у середовищі органів влади розумінням ролі оцінки реалізації управлінської діяльності, специфіки моніторингу виконання програмних документів.

Наявні повноваження різних управлінських структур на національному рівні спрямовані на контроль за здійсненням заходів; аудит фінансових показників діяльності органів влади; моніторинг соціально-економічного розвитку території країни.

На рівні регіонів головне управління економіки облдержадміністрацій несе відповідальність за розроблення проектів та реалізацію схвалених програмних документів на території області, однак через нормативну «непрописаність» поняття «оцінка управлінської діяльності» воно не зобов'язане здійснювати моніторинг та оцінку програмних документів.

Система підготовки державних службовців у сфері оцінювання недосконала; як результат, базові навички цієї діяльності здобувають небагато урядовців. В Україні також немає ринку незалежних експертів, тим більше, агентств, спроможних до зовнішнього оцінювання урядових програм.

Також для потреб моніторингу виконання урядових програм у сфері регіональної політики необхідно завершити реформування системи державної статистики, насамперед її технічне переоснащення та формування електронних систем моніторингу.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, система моніторингу та оцінювання є складовою частиною існування державного й наднаціонального (у випадку

– ЄС) менеджменту реалізації публічних програм. У випадку стратегій і програм у розвинутих країн світу нормативно-правова база передбачає здійснення моніторингу досягнення цілей програм і оцінку їх на цій основі.

В Україні ще лише розпочалась діяльність щодо структурування системи урядових програмних документів, побудови їх ієрархії, зокрема й визначення ролі їх моніторингу та оцінювання. Проекти наявних нормативних документів засновані на концепції оцінювання запланованих результатів програм, що є позитивною тенденцією, оскільки донедавна в програмових документах оцінка реалізації зводилась до аналізу виконання заходів та контролю за витрачанням бюджетних коштів.

У сфері регіональної політики основну увагу приділяли або моніторингу тенденцій соціально-економічного розвитку територій, або ж оцінюванню діяльності органів влади, незалежно від їх програмної основи.

Досвід моніторингу та оцінювання проектів і програм є в середовищі неурядових організацій, зокрема тих, які реалізовували великі грантові проекти, що їх фінансували донори. Також саме неурядові організації вже здійснили кілька проектів, спрямованих на поширення навичок моніторингу за результатами управлінської діяльності.

### **3.2. Рекомендації щодо формування системи моніторингу та оцінки реалізації стратегій і програм регіонального розвитку, зокрема й Державної стратегії регіонального розвитку**

На основі оцінки сучасної ситуації у сфері моніторингу та оцінки реалізації програм регіонального розвитку, узагальнення світового досвіду *Міністерству економіки* рекомендується запровадити чи ініціювати такі *структурно-функціональні новації*:

1. Створити в складі Департаменту регіонального розвитку *відділ моніторингу та координації оцінки реалізації програм* (або ж розширити функції *відділу середньо- та довгострокового планування регіонального розвитку*), завданнями діяльності якого будуть такі:
  - 1.1. загальна організація та керівництво процесом моніторингу реалізації Державної стратегії регіонального розвитку, програм подолання депресивності територій, державних цільових програм;
  - 1.2. розроблення методичних рекомендацій розробникам державних програм щодо вибору показників для моніторингу та періодичності його проведення;
  - 1.3. розроблення опису показників у формі таблиці, який містить:
    - назву показника;
    - одиницю виміру;
    - територіальний розріз представлення показника;
    - з якого часу і як часто використовуватиметься для потреб державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій;
    - яка організація буде джерелом інформації (Державний комітет статистики, Державна податкова адміністрація тощо) для формування цього показника;

№	Показник	Одиниця виміру	Територіальний розріз	Частота	Базовий рік	Джерело інформації	Примітки

- 1.4. розроблення форм звітності про моніторинг результатів реалізації програмних документів;
- 1.5. ведення інформаційної системи моніторингу реалізації державних цільових програм (див. опис системи нижче);
- 1.6. аналіз звітів про результати моніторингу реалізації державних програм, зокрема й з подолання депресивності територій, та державних стратегій регіонального розвитку від виконавців;
- 1.7. аналіз причин відхилень фактичних показників від очікуваних результатів (запланованих показників) реалізації програм;
- 1.8. надання звітів про моніторинг програм/стратегій відповідним управлінням та департаментам Міністерства економіки, іншим органам влади – замовникам програм (загальний контроль за реалізацією програм згідно із законодавством здійснює Кабінет Міністрів України);
- 1.9. внесення пропозицій відповідним управлінням та департаментам Міністерства економіки, іншим державним замовникам програм щодо проведення позапланового оцінювання програм/стратегій у зв'язку з даними моніторингу, які свідчать про суттєві відхилення фактичних показників від запланованих результатів;
- 1.10. координація процесу оцінювання реалізації програм/стратегій, зокрема:
  - розроблення методології проведення, структури оцінки;
  - визначення обсягу зовнішньої оцінки;
  - розроблення структури та форми звіту про проведення оцінки;
  - проведення тендеру на здійснення зовнішньої оцінки;
- 1.11. за погодженням з керівництвом Міністерства економіки, державних замовників програм здійснює заходи щодо громадського моніторингу реалізації програм (див. нижче).
2. У випадку проведення **оцінки реалізації угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності територій**, фінансованих з бюджетів різних рівнів, яка є складовою оцінки ДСРР:
  - 2.1. ініціювати створення **робочих груп з оцінювання угод/програм** як колегіальних органів, до складу яких входитимуть представники КМУ, Міністерства економіки, державних замовників, органів місцевого самоврядування, на території якої реалізуються заходи угоди/програми;
  - 2.2. роль секретаріату Координаційної ради виконуватиме відділ моніторингу та оцінки реалізації програм і стратегій (відділу середньо- та довгострокового планування регіонального розвитку).
3. З метою проведення **проміжної та завершальної оцінок реалізації стратегічних цілей (завдань) Державної стратегії регіонального розвитку** чи коригування її змісту, у зв'язку зі змінами в зовнішньому оточенні:
  - 3.1. ініціювати створення **робочої групи з оцінювання реалізації ДСРР**, до складу якої входитимуть представники КМУ, Міністерства економіки,

- Державного комітету статистики, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- 3.2. роль секретаріату робочої групи ради виконуватиме відділ моніторингу та оцінки реалізації програм і стратегій (відділу середньо- та довгострокового планування регіонального розвитку);
  - 3.3. у проведенні проміжної та завершальної оцінок використовувати елемент зовнішнього оцінювання, і для цього оголосити тендер на проведення робіт серед наукових (експертних) груп чи організацій;
  - 3.4. робоча група з оцінювання ДСРР, на основі даних внутрішньої та зовнішньої оцінок, розробляє пропозиції щодо коригування цілей стратегії і вносить їх на розгляд КМУ.
4. З метою запровадження практики моніторингу та реалізації регіональних програм/стратегій, у майбутньому – заходів угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності територій рекомендувати **обласним державним адміністраціям**:
- 4.1. розширити функції Головного управління економіки облдержадміністрацій, поклавши на нього відповідальність за проведення моніторингу реалізації програмних документів та організацію процесу оцінки їх виконання;
  - 4.2. створити в складі ГУ економіки **відділ моніторингу та координації оцінки програм**, до завдань якого віднести:
    - 4.2.1. організацію (разом з управліннями статистики) процесу моніторингу реалізації регіональних програм, регіональних стратегій розвитку, заходів угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності територій;
    - 4.2.2. визначення показників для моніторингу згаданих вище програмних документів та внесення їх на затвердження відповідних органів;
    - 4.2.3. надання даних в інформаційну систему моніторингу реалізації державних цільових програм (див. опис системи нижче);
    - 4.2.4. аналіз фактичних показників виконання програмних документів, дані про які надає управління статистики;
    - 4.2.5. аналіз звітів про моніторинг показників від органів влади адміністративно-територіальних одиниць;
    - 4.2.6. аналіз причин відхилень фактичних показників від очікуваних результатів (запланованих показників) реалізації програм;
    - 4.2.7. надання звітів про моніторинг відповідним структурам облдержадміністрацій, обласній раді, Міністерству економіки України;
    - 4.2.8. внесення пропозицій керівництву облдержадміністрації/обласної ради щодо проведення позапланової оцінки програм/стратегій у зв'язку з даними моніторингу, які свідчать про суттєві відхилення фактичних показників від запланованих результатів;
    - 4.2.9. координацію процесу оцінювання реалізації регіональних програм, зокрема розроблення методології проведення, структури оцінки; визначення обсягу зовнішнього оцінювання; проведення тендеру на здійснення зовнішнього оцінювання;
    - 4.2.10. підготування звіту про оцінку реалізації регіональних програм керівництву облдержадміністрацій/обласній раді;
    - 4.2.11. організаційне забезпечення процесу оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку.



5. Представники облдержадміністрацій (обласних рад) беруть участь у роботі робочих груп з оцінювання угод щодо регіонального розвитку/програм подолання депресивності територій як колегіальних органів.
6. Ініціювати створення робочих органів з питань впровадження регіональних стратегій, до складу яких входили б представники облдержадміністрації; обласної ради; органів місцевого самоврядування; наукових колективів/експертів, які долучалися б до розроблення текстів регіональних стратегій розвитку; громадськості.

Серед повноважень робочих органів з питань впровадження регіональних стратегій передбачити:

- 6.1. координацію процесу оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку, зокрема, разом з відповідним підрозділом Головного управління економіки облдержадміністрацій;
- 6.2. розроблення методології проведення, структуру оцінки;
- 6.3. визначення обсягу зовнішнього оцінювання;
- 6.4. проведення тендеру на здійснення зовнішнього оцінювання.
- 6.5. підготування звіту про результати оцінки реалізації стратегії керівним органам облдержадміністрації/обласній раді з пропозиціями щодо коригування (при потребі) її цілей.

### **3.3. Рекомендації щодо посилення інституційної спроможності органів влади в сфері моніторингу та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку**

*Міністерству економіки України:*

1. Розробити *методичні рекомендації органам державної виконавчої влади (обласним державним адміністраціям)* щодо запровадження моніторингу й оцінювання регіональних стратегій розвитку, в яких рекомендувати:
  - 1.1 розподіл повноважень у сфері моніторингу та оцінки (див. вище);
  - 1.2 визначати два типи показників для моніторингу реалізації стратегії, а саме досягнення стратегічних цілей (основні показники); досягнення операційних цілей;
  - 1.3 вказати обласним державним адміністраціям на необхідність обов'язкового моніторингу показників ДСРР («короткий список») і запровадження окремого списку показників, які є релевантними для оцінки специфічних цілей регіональних стратегій;
  - 1.4 єдину форму звітності з моніторингу програм, зокрема опис оцінки показника;
  - 1.5 рекомендувати запроваджувати для показників прогностичне значення для певного періоду;
  - 1.6 рекомендувати періодичність проведення моніторингу програм;
  - 1.7 типові критерії оцінки успішності реалізації програм і типи оцінки (попередня, проміжна, завершальна);
  - 1.8 типову форму звіту з оцінки програм;
  - 1.9 розробити окрему операційну програму підтримки реалізації стратегії (зокрема й підтримки системи моніторингу та оцінювання стратегії), в якій визначатимуться ресурси щодо ведення моніторингу та оцінки програм.

2. Започаткувати розроблення з подальшим упровадженням **інформаційної системи моніторингу** реалізації державних цільових програм і стратегій. Ця система має:
  - 2.1. містити інформацію про заплановані стратегічні й операційні цілі програм/стратегій і показники їх виміру (в деяких випадках – передбачається, що показники матимуть визначені прогностичні значення, яких необхідно досягти);
  - 2.2. періодичність проведення моніторингу показників;
  - 2.3. джерела надходження даних для моніторингу показників і канали зв'язку з цими джерелами;
  - 2.4. можливість порівнювати заплановані й реальні дані показників та обчислювати відсоток відхилення;
  - 2.5. розраховувати вплив прогностичних показників реалізації програм і стратегій на інші показники соціально-економічного розвитку регіонів (для проведення попередньої оцінки реалізації програмного документа);
  - 2.6. мати зв'язок з програмно-інформаційним продуктом, який забезпечує програмно-цільове планування бюджетів (кошторисів державних програм).
3. Клопотати перед Національною академією державного управління (НАДУ) про:
  - 3.1. розширення переліку курсів з тематики оцінювання для слухачів НАДУ та її регіональних інститутів;
  - 3.2. запровадження базових курсів з оцінювання в перелік обов'язкових курсів для всіх слухачів мережі академії;
  - 3.3. поступове запровадження курсів з оцінювання для всіх державних службовців, які проходять підвищення кваліфікації у відповідних центрах при облдержадміністраціях;
  - 3.4. розроблення та поступове запровадження двох типів тренінгових програм:
    - для державних службовців, які організують процес оцінювання програм;
    - для зовнішніх оцінювачів, які можуть долучатися до незалежної оцінки програм.

*Міністерству економіки та обласним державним адміністраціям пілотних областей:*

З метою запровадження **громадського компоненту моніторингу та оцінки** виконання стратегій і програм у сфері регіонального розвитку запровадити практику:

- 1.1. громадського звітування про перебіг виконання програмних документів;
- 1.2. публікації звітів про результати моніторингу в друкованих та електронних ЗМІ;
- 1.3. проведення тематичних семінарів з цільовими групами з метою оцінки виконання програм (попередньої; проміжної та завершальної);
- 1.4. проведення громадських консультацій з метою оцінки реалізації програмних документів (посередництвом друкованих та електронних ЗМІ);
- 1.5. використання елементу зовнішньої експертної оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку шляхом проведення тендерів серед фахівців/організацій.

*Обласним державним адміністраціям пілотних областей:*

1. Сприяти Міністерству економіки в розробленні методичних рекомендацій щодо моніторингу та оцінювання регіональних стратегій розвитку та запровадити їх положення.
2. Сформувати базу даних експертів/організацій, які можуть бути залученими до зовнішньої оцінки стратегій.

# ДОДАТКИ

## Додаток 1

### Показники моніторингу національних стратегій регіонального розвитку (на прикладі проекту Національної стратегії регіонального розвитку Польщі на 2007 – 2013 роки)

№ п/п	Змінна/Показник	Одиниця міри	Терито-ріальний розріз	Частота	Базовий рік	Джерело	Примітки
	СУСПІЛЬСТВО						
1.	Показник урбанізації	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
2.	Середня тривалість життя	роки	NTS 2	рік	2000	ГУС	
3.	Реальний приріст на 1000 населення в т.ч. на селі	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
4.	Сальдо внутрішньої і зовнішньої міграції на постійне проживання на 1000 населення, в т.ч. на селі	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
5.	Показник зайнятості: За віковими групами За статтю	%	NTS 2, місто/ село	рік	2003	ГУС	BAEL – середній річний
6.	Тривало безробітні, в % від загальної кількості безробітних, в т.ч. жінки	%	BAEL, NTS 2 зареєстровані безробітні NTS 2, NTS 3 місто/ село	рік	2003	ГУС	BAEL – середній річний, особи у віці 15-24 роки зареєстровані безробітні – станом на 31.12.
7.	Безробітні у віці до 25 років, в % від загального % безробітних, в т.ч. жінки	%	BAEL, NTS 2 зареєстровані безробітні NTS 2, NTS 3	рік	2003	ГУС	BAEL – середній річний, особи у віці 15-24 роки зареєстровані безробітні – станом на 31.12, особи у віці 18-25 років (повні 24 роки)
8.	Рівень безробіття за BAEL в т.ч. жінки зареєстрованого	% %	NTS 2, місто/ село NTS 2, NTS 3	рік	2003	ГУС	Середній річний Станом на 31.12, відсутні дані в розбивці на статті
9.	Номінальні доходи в секторі домашніх господарств (поточні ціни) на 1 мешканця первісні доходи бруто наявний прибуток бруто	зл.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
10	Кількість осіб, які отримують соціальну допомогу на 10 тис. населення	аб-сол. вел.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
11.	Домашні господарства, в яких є персональний комп'ютер з доступом до інтернету, в% від заг.к-сті дом. господарств	%	NTS 2	рік	2002	ГУС	Відсутні дані в розбивці на місто/село

12.	Населення, яке користується водопроводом в % від заг. к-сті населення, в т.ч. на селі	%	NTS 2	рік	2003	ГУС	
13.	Населення, яке користується каналізацією, в % від заг. к-сті населення в т.ч. на селі	%	NTS 2	рік	2003	ГУС	
14.	Окреме ведення домашніх господарств	аб-сол. вел.	NTS 2	рік	2002	ГУС	Доступні дані лише з Перепису населення
15.	Освіта населення у віці 15 років і більше середня (разом з професійною і післяліцею) вища	%	NTS 2	рік	2003	ГУС	BAEL – серед. річний. Відсутні дані в розбивці на місто/село
16.	Безперервна освіта дорослих (% частка осіб у віці 25-64 років, які вчаться або отримують професійну освіту в населенні у віці 25-64 років)	%	NTS 1	рік	2003	ГУС	BAEL – серед. річний Показник доступний з 2003 лише на рівні NTS 1 (нижче цього рівня - незначущий)
17.	Бюджетні витрати органів територіального самоврядування (воєводств, повітів) на освіту і виховання на 1 мешканця	зл.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
18.	Частка шкіл, обладнаних комп'ютерами з доступом до Інтернету, за рівнем освіти (початкові і гімназії; після початкові і після гімназійні, разом з післяліцейними)	%	NTS 2, NTS 3 місто/ село	рік	2002 /03	ГУС	
19.	Бюджетні витрати органів територіального самоврядування (воєводств, повітів, гмін) на культуру і охорону національної спадщини на 1 мешканця	зл.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
20.	Ліжко-місця на туристичних об'єктах загального проживання на 10 тис. мешканців	аб-сол. вел.	NTS 2, NTS 3	рік	2000	ГУС	Станом на 31.12
21.	Кількість ночівель на туристичних об'єктах загального проживання в т.ч. іноземних туристів	в тис.	NTS 2, NTS 3	рік	2000	ГУС	
ЕКОНОМІКА							
22.	Валовий внутрішній продукт (в поточних цінах на 1 мешканця)	зл.	NTS 2, NTS 3	рік	2000	ГУС	
23.	Зростання ВВП (попередній рік - 100)	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	Динаміку слід розраховувати в постійних цінах
24.	Загальна додана вартість за секторами економіки на 1 працюючого на 1 відпрацьовану годину	зл.	NTS 2	рік	2002	ГУС	Групування за основними економічними секторами (с/г, промисловість, в т.ч. промислова переробка, будівництво, сфера послуг, в т.ч. ринкові послуги)

25.	Загальна додана вартість за секторами економіки	%	NTS 2, NTS3	рік	2000	ГУС	Групування за основними економічними секторами (с/г, промисловість, в т.ч. промислова переробка, будівництво, сфера послуг, в т.ч. ринкові послуги)
26.	Частка МСП у реалізованій промисловій продукції (поточні ціни)	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
27.	Працюючі (станом на 31.12) всього попередній рік - 100 в т.ч. в приватному секторі: всього попередній рік - 100	тис. %	NTS 2	рік	2002	ГУС	За фактичним місцем праці
28.	Структура працюючих за секторами економіки: воеводство – 100 попередній рік - 100	%	NTS 2	рік	2002	ГУС	За фактичним місцем праці
29.	Працюючі в секторі МСП: на 10 тис. населення, попередній рік - 100	абсол. вел., %	NTS 2 NTS 3	рік	2002	ГУС	За фактичним місцем праці
30.	Суб'єкти народного господарства, зареєстровані в реєстрі РЕГОН на 10 тис. населення, в т.ч. кооперативні товариства за участю іноземного капіталу МСП	абсол. вел.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
31.	Інвестиційні витрати (в поточних цінах) на 1 мешканця: в т.ч. в приватному секторі на 1 мешканця	зл.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
32.	Безпосередні іноземні інвестиції	млн. зл.		рік	2000	НБП	Обов'язкова заявка на розрахунок в розрізі NTS 2
33.	Енергоємність економіки	абсол. вел.	NTS 2	рік			Використання енергії відносно ВВП – доступність показника на рівні NTS 2 і рік віднесення будуть підтверджені пізніше
34.	Частка доходів від продажу на експорт у доходах від продажу продуктів, товарів і матеріалів	%	NTS 2	рік	2002	ГУС	Дані стосуються не фінансових підприємств, як ведуть бухгалтерські книги (за винятком суб'єктів, основних видом діяльності яких за ПКД є «Сільське господарство, полювання і лісництво» та «Рибальство і рибне господарство»), к-сть працівників перевищує 49 осіб.
35.	Витрати на дослідно-прогресивну діяльність (поточні ціни) відносно ВВП	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	

36.	Витрати на Д+П за джерелами фінансування (поточні ціни)	зл.	NTS 2	рік	2000	ГУС	За такими джерелами держ. бюджет, господар. суб'єкти
37.	Частка підприємств, які здійснювали інноваційну діяльність в промисловості	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
38.	Частка нових і модернізованих виробів в реалізованій промисловій продукції	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
39.	Надані патенти на винаходи на 1 млн. населення	абсол. вел.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
40.	Кінцева с/г продукція на 1 га с/г угідь (постійні ціни)	зл.	NTS 2	рік	2000	ГУС	
41.	Частка товарної с/г продукції в кінцевій с/г проукції	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
42.	Середня проща с/г угідь в сільських господарствах, в т.ч. індивідуальних	га	NTS 2	рік	2000	ГУС	У 2005 і 2007 р. передбачається можливість представлення даних в розрізі NTS 2
43.	Автошляхи з твердим покриттям: на 100 км <sup>2</sup> на 10 тис. населення	км	NTS 2	рік	2000	ГУС	Для рівня NTS 3 відсутні дані щодо державних та воєводських автошляхів
44.	Загиблі в автокатастрофах: на 100 тис. населення попередній рік - 100	абсолютні	NTS 2	рік	2000	ГУС	
45.	Експлуатовані залізничні шляхи, в т.ч. електрифіковані: на 100 км <sup>2</sup> на 10 тис. населення	км	NTS 2	рік	2000	ГУС	
НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ							
46.	Загальна емісія забруднень повітря: пилових; попередній рік – 100 двоокис сірки (без CO <sub>2</sub> ); попередній рік – 100 оксиди азоту попередній рік - 100	т/км <sup>2</sup> % т/км <sup>2</sup> % т/км <sup>2</sup> %	NTS 2 NTS 2 NTS 2	рік рік рік	2000 2000 2000	Міністерство навколишнього середовища Державний центр інвентаризації емісії	
47.	Населення, яке обслуговують очисні споруди в % від аг. к-сті населення, в т.ч. нас селі	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
48.	Промислові і комунальні стоки в % стоків, що вимагають очищення	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
49.	Частка перероблених відходів в загальній к-сті відходів (за винятком комунальних)	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
50.	Зібрані комунальні відходи на 1 мешканця	кг	NTS 2	рік	2000	ГУС	
51.	Частка відсортованих відходів в заг. к-сті зібраних відходів	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	
52.	Частка виробництва енергії з OZE у загальному виробництві	%	NTS 2	рік	2000	Міністерство економіки і праці/Начальник управління регулювання енергетики/ГУС	
53.	Площа територій особливої природної цінності, що охороняються законом, в % загальної площі	%	NTS 2	рік	2000	ГУС	

## Додаток 2

**Витяг з Посібника з проміжного оцінювання програми ФАРЕ в Польщі Частина I: Процедури, методологія, звіти (січень 2004 року)**

**Переклад назв і скорочень**

NAC	National Aid Coordinator	Національний координатор допомоги
NAO	National Authorising Officer	Національний затверджуваний посадовець
PAO	Project Authorising Officer	Уповноважений у справах реалізації проекту
DPAO	Deputy Project Authorising Officer	Заступник уповноваженого у справах реалізації проекту
RPAO	Regional Project Authorising Officer	Регіональний уповноважений у справах реалізації проекту
SPO	Senior Project Officer	Старший спеціаліст проекту
PL	Project Leader	Керівник проекту
IA	Implementing Agency – unit responsible for organisation and carrying out of tenders, signing contracts and their implementation by the contractors, payments and monitoring of the project implementation (Polish Agency for Enterprise Development, Phare CBC Implementing Agency and Central Financing and Contracting Unit)	Впроваджувальне агентство – підрозділ, відповідальний за організацію та проведення тендерів, підписання контрактів і забезпечення виконання їх сторонами, здійснення платежів та моніторинг виконання проекту (Польське агентство з розвитку підприємств, Впроваджувальне агентство програми Phare CBC та Центральний фінансово-контрактний підрозділ)
CFCU	Central Financing and Contracting Unit in the Co-operation Fund – unit implementing Phare Institution Building programmes (IB). Its task is to ensure full operational and technical support for PAO IB	Центральний фінансово-контрактний підрозділ у Фонді співпраці – підрозділ, відповідальний за впровадження програм інституційної розбудови Phare (ІІР). Його завдання полягає в забезпеченні повної операційної та технічної підтримки ІІР PAO
ECR	European Commission Representation in Poland	Представництво Європейської Комісії в Польщі
UKIE	Office of the Committee for European Integration	Управління комітету з питань європейської інтеграції
KERM	European Committee of Council of the Ministers	Європейський комітет ради міністрів
NAO services	Foreign Assistance Funds Department within the Ministry of Finance servicing the NAO operations	(Служби NAO) Департамент фондів закордонної допомоги в Міністерстві фінансів, який обслуговує операції NAO
PAO services	Competent departments in the line ministries and central offices servicing respective PAO	(Служби PAO) Компетентні департаменти в лінійних міністерствах та центральних управліннях, які обслуговують відповідного PAO
SPO services	Competent departments in the individual institutions responsible for technical and substantial services for SPO in the tasks connected with the Phare project implementation	(Служби SPO) Компетентні департаменти в окремих інституціях, відповідальні за надання технічних і матеріальних послуг SPO під час виконання завдань, пов'язаних з упровадженням проекту Phare

JMC	Joint Monitoring Committee	Спільний комітет з моніторингу
SMSCs	Sectoral Monitoring Subcommittees	Секторні підкомітети з моніторингу
JE NAC NAC Evaluation Unit	Unit supervising the process of interim evaluation of Phare programme, based in UKIE, Department for Co-ordination and Monitoring of Foreign Assistance	(Підрозділ з оцінювання при NAC) Підрозділ, який здійснює нагляд за процесом внутрішнього оцінювання програми Phare, працює при UKIE, в Департаменті координації та моніторингу закордонної допомоги
DO External Evaluation Body	Independent, external institution responsible for carrying out interim evaluation of the Phare programme	(Зовнішній орган з оцінювання) Незалежна зовнішня інституція, яка відповідає за проведення внутрішнього оцінювання програми Phare
Evaluator	An individual expert carrying out interim evaluation on behalf of External Evaluation Body	(Оцінювач) Окремий експерт, який проводить проміжне оцінювання від імені зовнішнього органу з оцінювання
STTS	Short – Term Technical Specialist – specialist in the given field in which evaluation is being carried out, providing assistance in verifying information and analysing issues which require specialised knowledge	Короткотерміновий технічний спеціаліст – фахівець у визначеній сфері, в якій проводиться оцінювання, котрий надає допомогу з перевірки інформації та аналізу питань, котрі вимагають спеціалізованих знань
Evaluation Unit in the Directorate General Enlargement	Unit responsible for co-ordination of evaluation process taking place in all countries – beneficiaries of the Phare programme	(Підрозділ з оцінювання при Директораті з питань загального розширення ЄС) Підрозділ, який відповідає за координацію процесу оцінювання, що відбувається в усіх країнах – бенефіціарах програми Phare
Steering Group	Advisory body of the NAC Evaluation Unit, consisted of the representative from the institutions involved in the Phare programme implementation	(Координаційна група) Дорадчий орган підрозділу з оцінювання при NAC, який складається з представників інституцій, що беруть участь у реалізації програми Phare
Quality Assurance Group	Group, which may be established by NAC for the purpose of ensuring quality of the interim evaluation process	(Група із забезпечення якості) Група, яка може бути створена NAC з метою забезпечення якості процесу проміжного оцінювання
Kick-off meeting	The Kick-off meeting, is organised and run by the National Aid Co-ordinator. The Kick-off meeting is convened in accordance with the time schedule set out in the annual Evaluation Plan	(Стартове засідання) Стартове засідання організовує й проводить національний координатор допомоги (NAC). Стартове засідання проводиться відповідно до календарного графіка, визначеного в річному плані оцінювання



Working meeting on the recommendations	The meeting convened for the purpose of presentation and discussion on the recommendations proposed by External Evaluation Body, with particular attention being put on applicability, proper assignment of particular recommendations to the respective institutions	(Робоче засідання з питань опрацювання рекомендацій) Це засідання проводиться з метою представлення та обговорення рекомендацій, запропонованих зовнішнім органом з оцінювання, при цьому особливу увагу приділяють можливості застосування їх та належному спрямуванню окремих рекомендацій до відповідних інституцій
Debriefing Meeting	Debriefing meeting is convened by the NAC Evaluation Unit within one month since the date of submitting by the NAC Evaluation Unit the approved, the final Interim Evaluation Report. The debriefing meeting is attended by the same parties which were invited to participate in the kick-off meeting. The meeting should concentrate on measures and schedule for implementation of the recommendations addressed	(Підсумкове засідання) Підсумкове засідання проводить підрозділ з оцінювання при НАС протягом одного місяця з моменту подання підрозділом з оцінювання при НАС затвердженого кінцевого звіту з проміжного оцінювання. У підсумковому засіданні беруть участь ті самі сторони, які були запрошені до участі в стартовому засіданні. Учасники засідання мають зосередити свою увагу на заходах з упровадження та програмі впровадження рекомендацій, які містяться в кінцевому звіті
Interim Evaluation Report (final report)	Document elaborated by the External Evaluation Body as a result of the activities executed in the course of the interim evaluation, containing implementation assessment of the projects covered with regard to defined criteria, conclusions and recommendations (attached as an independent document – Table of Recommendation) on development, management and implementation of the Phare programmes	(Звіт з проміжного оцінювання (кінцевий звіт)) Документ, розроблений зовнішнім органом з оцінювання в результаті заходів, проведених у перебігу проміжного оцінювання, який містить оцінку впровадження проєктів, охоплених цим звітом з урахуванням визначених критеріїв, висновків та рекомендацій (які подаються у вигляді окремого документа «Таблиці рекомендацій») стосовно розвитку, управління та впровадження програм у рамках Phare
Thematic Interim Evaluation Reports	Thematic Interim Evaluation Reports provide the results of separate evaluations related to the given subject, for example SME, nuclear safety or twinning. The purpose of these reports is to consolidate and review the results of the previous Interim Evaluation Reports, and provide additional data derived from other sources	(Тематичні звіти з проміжного оцінювання) Тематичні звіти з проміжного оцінювання містять результати окремих оцінювань, пов'язаних з певним предметом, наприклад, розвитком малих і середніх підприємств, ядерної безпеки або подвоєння. Метою цих звітів є консолідація та перегляд результатів попередніх звітів з проміжного оцінювання й подання додаткових даних, отриманих з інших джерел
STTS Report	Reports elaborated by Short Term Technical Specialist whenever such a need is being expressed by any of the participants of the kick-off and it is accepted by NAC Evaluation Unit. These reports are elaborated within the time and scope specified in the terms of reference developed for STTS.	(Звіт STTS) Звіти, що їх розробив тимчасовий технічний фахівець у разі, якщо потреба в них висловив хтось із учасників стартового засідання й підтвердив підрозділ з оцінювання при НАС. Ці звіти розробляють у межах сфери дії та часових рамок, визначених у технічному завданні, розробленому для STTS

Consolidated Evaluation Report	The purpose of Consolidated Evaluation Report is to review the concluded interim evaluations carried out in the 6-month period. It is prepared by External Evaluation Body and forwarded by NAC at JMC and ZPKIE meetings	(Консолідований звіт про оцінювання) метою консолідованого звіту про оцінювання є перегляд завершених проміжних оцінювань, виконаних протягом останніх шести місяців. Цей звіт готує зовнішній орган з оцінювання, а представляє його NAC на засіданнях JMC та ZPKIE
TZ Table of Recommendations	Table of Recommendation – separate document attached to the Interim Evaluation Report. The Table is prepared by the External Evaluation Body and contains the text of every single recommendation, names the institution responsible, and sets the deadline for implementation	(Таблиця рекомендацій) Таблиця рекомендацій – це окремий документ, який є додатком до звіту з проміжного оцінювання. Цю таблицю складає зовнішній орган з оцінювання; вона містить текст усіх окремих рекомендацій, назви відповідальних інституцій і визначає часові рамки їх впровадження
TDN Follow Up Table	The Follow-up Table is being elaborated as a result of the debriefing meeting and contains actions to be taken by the responsible institution within the prescribed time schedule	(Таблиця подальших заходів) Таблицю подальших заходів розробляють за результатами підсумкового засідання, вона містить заходи, що їх відповідальна інституція має впровадити в межах визначених часових рамок
RPW Implementation Status Report	Implementation Status Report is to present the progress in the effectiveness and efficiency of the projects taking into account financial status of each monitoring sector as well as steps taken by NAC, JMC and SMSC in order to ensure the quality of implementation process. RPW is prepared by NAC services	(Звіт про стан упровадження) Завдання звіту про стан упровадження – представлення прогресу, досягнутого в сфері підвищення результативності та ефективності проектів з урахуванням фінансового статусу кожного сектору моніторингу, а також заходів виконаних NAC, JMC та SMSC з метою забезпечення якості процесу впровадження. RPW готують служби NAC
KSSummary Monitoring Sector Fiche	Summary Monitoring Sector Fiche is prepared by NAC Evaluation Unit and presented during the SMSC meetings. SIPWP includes e.g. information on the implementation status of recommendations listed in TDN	(Підсумкова картка щодо моніторингу сектору) Підсумкову картку щодо моніторингу сектору складає підрозділ з оцінювання при NAC і представляє на засіданні SMSC. SIPWP охоплює, окрім іншого, стан упровадження рекомендацій, зазначених у TDN

## Програма проміжного оцінювання програми «ФАРЕ»

Етап	Захід	Період, визначений для впровадження заходу (зовнішнім органом з оцінювання та іншою зацікавленою інституцією) (в днях)	Всього часу з моменту початку проміжного оцінювання (в днях)	Приблизна кількість робочих днів, виділених на виконання заходу зовнішнім органом з оцінювання	Примітки
Датою початку оцінювання вважається дата проведення стартового засідання, вказана в річному плані оцінювання					
1.	Стартове засідання	1	1	1	<p>Стартове засідання, яке проводить і організує підрозділ з оцінювання при НАС, проводиться в час, визначений у затвердженому річному плані оцінювання. Метою стартового засідання є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пояснити процедури всім сторонам, залученим до проведення оцінювання,</li> <li>• обговорити всі конкретні питання, що потребують особливої уваги в процесі проміжного оцінювання,</li> <li>• розглянути можливу необхідність / потребу в залученні тимчасового технічного спеціаліста.</li> </ul>
2.	Подання документації та інформації зовнішньому органу з оцінювання	6	7	1	<p>Учасники стартового засідання подають зовнішньому органу з оцінювання документи та необхідну інформацію не пізніше ніж через 5 робочих днів, рахуючи від дати проведення стартового засідання.</p> <p>Інституція, яка вважає за необхідне залучити STTS, протягом 2 робочих днів від дати проведення стартового засідання готує перелік завдань для STTS. Перелік завдань надають підрозділові з оцінювання при НАС в електронному вигляді, а після його затвердження – також і зовнішньому органу з оцінювання, який має на його основі підготувати детальне ТЗ для STTS.</p>
3.	Перегляд документації та затвердження програми оцінювання	2	9	2	<p>Після перегляду поданої документації зовнішній орган з оцінювання затверджує програму оцінювання й дату початку реалізації відповідних заходів протягом 2 робочих днів після отримання всіх документів.</p> <p>У разі, якщо зовнішній орган з оцінювання вважає, що представлені дані, які містяться в поданих документах, не достатні, щоб розпочати реалізацію заходів із оцінювання, він інформує про цей факт підрозділ з оцінювання при НАС. В обґрунтованих випадках підрозділ з оцінювання при НАС може ухвалити рішення про виділення додаткових днів для збирання необхідних даних.</p>

4	Започаткування проміжного оцінювання	1	10	0	Інформацію про затвердження програми оцінювання зовнішнім органом з оцінювання та залучення STTS підрозділ з оцінювання при НАС якомога швидше передає в електронній формі всім учасникам стартового засідання.
5	Підготування проекту звіту про проміжне оцінювання	25	35	25	Зовнішній орган з оцінювання збирає всю необхідну інформацію, проводить інтерв'ю з бенефіціарями, субпідрядними організаціями, які беруть участь у реалізації відповідних проектів тощо (прибл. 15 днів). Зовнішній орган з оцінювання має право вимагати від усіх учасників процесу проміжного оцінювання (в письмовій формі) додаткової інформації в будь-який момент у процесі проведення оцінювання (прибл. 10 днів).
6	Підготування звіту STTS				STTS складає свій звіт паралельно з виконанням етапу 5. За залучення STTS та забезпечення співпраці з ним відповідає зовнішній орган з оцінювання.
7.	Перевірка проекту звіту з проміжного оцінювання (підрозділ з оцінювання при НАС)	5	40	1	Протягом 5 робочих днів зовнішній орган з оцінювання подає до підрозділу з оцінювання при НАС проект звіту з проміжного оцінювання задля перевірки його формальної відповідності шаблону звіту з проміжного оцінювання. Підрозділ з оцінювання при НАС перевіряє відповідність документа й звіту та протягом 5 робочих днів надає в письмовій формі свої висновки щодо представленого звіту. В разі, якщо висновки підрозділу з оцінювання при НАС будуть негативними, зовнішній орган з оцінювання має представити доопрацьований проект звіту. В обґрунтованих випадках за взаємної згоди підрозділу з оцінювання при НАС та зовнішнього органу з оцінювання до програми оцінювання можуть бути внесені зміни.
Кінцева дата завершення роботи над звітом – за 10 робочих днів до публікації попереднього варіанта звіту					
8.	Подання зовнішнім органом з оцінювання проекту звіту до компетентних міністерських департаментів і відділів, відповідальних за безпосереднє впровадження цієї програми, а також учасникам стартового засідання для висловлення зауважень	10	50	1	Зовнішній орган з оцінювання на вимогу зазначених органів передає їм електронною поштою проект звіту з пропозицією висловити свої зауваження. Паралельно зовнішній орган з оцінювання передає згаданим вище сторонам інформацію про надсилання звіту за допомогою факсимільного зв'язку. Адресати підтверджують отримання звіту, надсилаючи зовнішньому органу з оцінювання повідомлення електронною поштою. Усі зауваження щодо проекту звіту мають бути надіслані зовнішньому органу з оцінювання протягом 10 робочих днів від моменту отримання проекту звіту. В обґрунтованих випадках підрозділ з оцінювання при НАС може подовжити термін подання зауважень до 15 робочих днів, повідомивши про цей факт зовнішньому органу з оцінювання. Усі зауваження мають бути представлені в письмовій формі.

9.	Складання проекту кінцевого звіту з проміжного оцінювання	7	59	5	У процесі розроблення проекту кінцевого звіту з проміжного оцінювання зовнішній орган з оцінювання ухвалює рішення стосовно того, чи слід ураховувати подані зауваження. Протягом 5 робочих днів по завершенні терміну подання зауважень проект кінцевого звіту надсилають електронною поштою підрозділові з оцінювання при НАС разом з таблицею, в якій зазначається спосіб використання окремих зауважень.
10	Складання кінцевого звіту з проміжного оцінювання				Паралельно з роботою над кінцевим звітом про оцінювання зовнішній орган з оцінювання розробляє Таблицю рекомендацій і пересилає її підрозділові з оцінювання при НАС протягом 2 робочих днів після завершення терміну подання зауважень щодо проекту звіту з оцінювання. Перед представленням кінцевого звіту про оцінювання підрозділ з оцінювання при НАС розсилає міністерським департаментам / підрозділам запрошення до участі в робочому засіданні з питань опрацювання рекомендацій. Водночас підрозділ з оцінювання при НАС розсилає вказаним сторонам для обговорення Таблицю рекомендацій в електронній формі; це має бути зроблено не пізніше ніж за 2 робочі дні до запланованої дати проведення робочого засідання.
11.	Робоче засідання з питань опрацювання проекту Таблиці рекомендацій	1	60	1	Робоче засідання з питань опрацювання рекомендацій проводиться паралельно з реалізацією Етапу 9, як правило, приблизно через 13 тижнів від моменту започаткування оцінювання. Метою засідання є обговорення проекту Таблиці рекомендацій, приділяючи особливу увагу питанням здійсненності висловлених рекомендацій, а також відповідного вибору цільових інституцій. Робоче засідання з питань опрацювання рекомендацій проводиться після подання зауважень до проекту звіту з проміжного оцінювання, але до моменту завершення складання остаточного варіанта кінцевого звіту.
12.	Складання остаточного варіанта Таблиці рекомендацій	2	62	2	За результатами робочого засідання зовнішній орган з оцінювання протягом 2 робочих днів після проведення згаданого засідання перевіряє Таблицю рекомендацій з урахуванням обговорення їх на робочому засіданні, складає протоколи цього засідання й передає обидва документи до підрозділу з оцінювання при НАС.
13	Затвердження кінцевого звіту з проміжного оцінювання	2	64	0	Підрозділ з оцінювання при НАС затверджує кінцевий звіт з проміжного оцінювання після того, як: <ul style="list-style-type: none"> <li>- буде проведено робоче засідання, зазначене в пункті 2.2.2.5;</li> <li>- буде отримано позитивну офіційну оцінку кінцевого звіту з проміжного оцінювання;</li> <li>- від зовнішнього органу з оцінювання буде отримано остаточний варіант Таблиці рекомендацій разом з протоколами робочого засідання.</li> </ul> Після затвердження кінцевого звіту з проміжного оцінювання зовнішній орган з оцінювання передає підрозділові з оцінювання при НАС підписаний документ у письмовій формі і у відповідній кількості примірників.

14.	Подання кінцевого звіту з проміжного оцінювання (разом із таблицею рекомендацій) відповідним інституціям (підрозділ з оцінювання при НАС)	2	66	0	Підрозділ з оцінювання при НАС подає кінцевий звіт з проміжного оцінювання, додаючи таблицю рекомендацій, а також протоколи робочого засідання компетентним міністерським департаментам / підрозділам, відповідальним за пряме впровадження певної програми, а також усім учасникам стартового засідання (в електронному вигляді).
15.	Підсумкове засідання	3	74	1	Протягом одного місяця після дати розсилання кінцевого звіту з проміжного оцінювання підрозділ з оцінювання при НАС організує підсумкове засідання. Предметом цього засідання є обговорення результатів проведеного оцінювання та визначення заходів, що їх необхідно вжити зацікавленим сторонам для впровадження сформульованих рекомендацій. Підрозділ з оцінювання при НАС складає проект таблиці подальших заходів і розсилає його разом із запрошеннями на підсумкове засідання компетентним міністерським департаментам / підрозділам, відповідальним за безпосереднє впровадження певної програми, а також учасникам стартового засідання.
16.	Розроблення та подання таблиці рекомендацій разом з протоколами підсумкового засідання на затвердження зацікавлених сторін	12	86	0	По завершенні підсумкового засідання розробляють остаточний варіант Таблиці рекомендацій. Його та протоколи засідання розробляє підрозділ з оцінювання при НАС. Не пізніше ніж через 5 робочих днів після проведення підсумкового засідання підрозділ з оцінювання при НАС розсилає остаточний варіант Таблиці рекомендацій (разом з протоколами засідання) таким сторонам: <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідним РАО, SPO, ІА, NAO та до представництва Європейської Комісії в Польщі (в письмовій формі) з пропозицією схвалити ці документи,</li> <li>- компетентним міністерським департаментам / підрозділам, відповідальним за безпосереднє впровадження певної програми, а також учасникам підсумкового засідання.</li> </ul> <p>Кожна з причетних до процесу інституцій отримує відповідну частину таблиці подальших заходів й опрацьовує ті рекомендації, які адресовані певній інституції.</p> <p>Згадані вище інституції мають подати схвалення відповідних складових частин таблиці подальших заходів та протоколів у письмовій формі або надіслати свої зауваження щодо цих документів протягом 7 робочих днів. У разі отримання зауважень (за наявності їх) узгоджується новий текст таблиці подальших заходів.</p>

17.	Подання кінцевого звіту з проміжного оцінювання та таблиці рекомендацій до підрозділу з оцінювання Генерального директорату Європейської Комісії з питань загального розширення	2	88	0	Підрозділ з оцінювання при НАС надсилає таблицю подальших заходів, узгоджену з усіма причетними до процесу сторонами та затверджену самим підрозділом до уваги підрозділу з оцінювання Генерального директорату Європейської Комісії з питань загального розширення.
	ВСЬОГО	81	88	40	Процес проміжного оцінювання триває приблизно 18 тижнів і потребує витрат праці в обсязі 40 людино-днів.
Підрозділ з оцінювання при НАС здійснює моніторинг стану впровадження рекомендацій, визначених у таблиці подальших заходів, і представляє його результати на засіданні SMSC.					

## Додаток 3

**Витяг з Індикативних вказівок щодо методів оцінки:  
показники моніторингу та оцінювання**

**(Робочий документ № 2: Генеральний директорат з регіональної політики  
Європейської Комісії, серпень 2006 року)**

**Орієнтовні показники для повного циклу впровадження  
програми – зведений перелік**

У поданій нижче таблиці представлено зведений перелік рольових і функціональних орієнтовних показників, застосовних на різних етапах циклу впровадження програм. Цей перелік може допомогти звернути увагу основних зацікавлених сторін на значення орієнтовних показників для результативного планування, впровадження й оцінювання програм.

<b>Орієнтовні показники для повного циклу впровадження програми</b>	
<b>Етап циклу впровадження</b>	<b>Елементи системи орієнтовних показників</b>
Розроблення програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналітична частина: визначення контекстних орієнтовних показників</li> </ul>
Визначення стратегії та пріоритетів програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формулювання цілей програми та рівнів пріоритетності – визначення орієнтовних показників для результатів першого, другого та третього рівнів</li> </ul>
Планування заходів з упровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формування системи моніторингу: електронне опрацювання даних, контроль якості орієнтовних показників,</li> <li>Формування системи оцінювання: планування оцінювання з поданням опису показникових даних, необхідних для оцінювання програми; вибір орієнтовних показників, інформація щодо яких має бути отримана в процесі дослідження з оцінювання,</li> <li>Визначення правил та умов дієвої й ефективної взаємодії між цими двома системами.</li> </ul>
Інтеграція оцінювання перед початком упровадження програми (ex ante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведення оцінювання ex ante паралельно з процесом планування програми,</li> <li>Тісна співпраця між оцінювачами та фахівцями з планування програми в сфері визначення системи орієнтовних показників і заходів з моніторингу й оцінювання,</li> <li>Аналіз рекомендацій за результатами оцінювання та можливе врахування їх у процесі розроблення програми.</li> </ul>
Впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збирання й оновлення інформації стосовно орієнтовних показників і передання її користувачам,</li> <li>Поточний процес поліпшення функціонування системи моніторингу,</li> <li>Проведення поточних оцінювань.</li> </ul>



Щорічне звітування про впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підготування вибраних даних щодо орієнтовних показників та попередня інтерпретація їх для потреб річних звітів – можливий зв'язок між поточними дослідженнями з оцінювання та щорічним звітуванням, який може сприяти поліпшенню процесу ухвалення рішень.</li> </ul>
Підготування інформації для Комітету з моніторингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Упорядкування інформації стосовно орієнтовних показників та даних щодо поступу, досягнутого програмою стосовно визначених цілей – регулярне представлення даних Комітетові з моніторингу.</li> </ul>
Поточні оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінювання ефективності програми з урахуванням окремих пріоритетів або тем з використанням, за потреби, орієнтовних показників,</li> <li>Перегляд орієнтовних показників, пов'язаних з можливим переглядом та доопрацюванням стратегії програми,</li> <li>Аналіз функціонування системи моніторингу (якість орієнтовних показників, збирання даних та (за потреби) передання їх користувачам).</li> </ul>
Оцінювання по завершенні програми (ex post) (Європейська Комісія)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система моніторингу забезпечує дані для орієнтовних показників (за потреби – для орієнтовних показників результатів першого та другого рівнів) для потреб оцінювання,</li> <li>Виконання функції оцінювання досягнутих програмою результатів третього (і за потреби – другого) рівня – можливе використання макроекономічних моделей.</li> </ul>

### **Основні орієнтовні показники для Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртування**

Наведені в цьому переліку орієнтовні показники, де це доречно, мають бути інтегровані в систему орієнтовних показників кожної операційної програми. Поданий далі перелік складений з урахуванням пріоритетів Європейської Спільноти.

Ця інформація має бути оновлена в річних звітах і бажано агрегована на рівні операційних програм (або, за змоги, Національних стратегічних рамок співвіднесення). Держави-члени мають використовувати інформацію, доступну на момент затвердження проекту (плановані результати першого рівня).

#### **Цілі «зближення» та «конкурентність і зайнятість»**

##### **Рівень програми**

(1) Кількість створених робочих місць

Означення: сукупна кількість безпосередньо створених робочих місць в еквіваленті повної зайнятості, джерело: система моніторингу

(2) з них: для чоловіків

(3) з них: для жінок

##### **Тематичні сфери**

(обрані сфери із системи кодифікації)

Дослідження і технологічний розвиток (01 – 05, 07)

- (4) Кількість проектів у сфері ДТР
- (5) Кількість партнерських проектів між підприємствами та дослідницькими інституціями
- (6) Кількість робочих місць, створених у сфері проведення досліджень (за змоги через 5 років після започаткування проекту)

Пряма інвестиційна допомога малим і середнім підприємствам (08)

- (7) Кількість проектів
- (8) з них: кількість нових підприємств, яким було надано підтримку в процесі створення (перші два роки після початку роботи)
- (9) Кількість створених робочих місць (сукупна кількість, в еквіваленті повної зайнятості)
- (10) Обсяг стимульованих інвестицій (млн. євро)

Інформаційне суспільство (10 – 15)

- (11) Кількість проектів
- (12) Додаткова чисельність населення, охоплена системою широкого доступу

Транспорт (16, 17, 20 – 23, 25)

- (13) Кількість проектів
- (14) Кількість кілометрів нових автомобільних доріг,
- (15) з них доріг транс'європейської мережі
- (16) Кількість кілометрів реконструйованих автомобільних доріг
- (17) Кількість кілометрів нових залізничних шляхів,
- (18) з них залізничних шляхів транс'європейської мережі
- (19) Кількість кілометрів реконструйованих залізничних шляхів
- (20) Вартість заощадженого часу в євро / рік, що є наслідком використання нових і реконструйованих автомобільних доріг для перевезення пасажирів та вантажів
- (21) Вартість заощадженого часу в євро / рік, що є наслідком використання нових і реконструйованих залізничних шляхів для перевезення пасажирів та вантажів
- (22) Додаткова чисельність населення, на яку поширюються послуги поліпшеного міського транспорту

Використання відновних джерел енергії (39 – 42)

- (23) Кількість проектів
- (24) Додатковий обсяг виробництва електричної енергії за рахунок відновних джерел (МВт/год)

Охорона довкілля (44 – 47, 50)

- (25) Додаткова чисельність населення, на яку поширюється дія проектів у сфері водопостачання
- (26) Додаткова чисельність населення, на яку поширюється дія проектів з очищення стічних вод
- (27) Кількість проектів з перероблення відходів
- (28) Кількість проектів, спрямованих на поліпшення якості повітря
- (29) Площа реабілітованих територій (км<sup>2</sup>)

Зміни клімату (16 – 17, 39 – 43, 49, 52)

(30) Зменшення викидів парникових газів (CO<sub>2</sub> та еквіваленти, кілотонн)

Запобігання ризикам (53)

(31) Кількість проектів

(32) Чисельність населення, яка дістає вигоди від заходів протипаводкового захисту

(33) Чисельність населення, яка дістає вигоди від заходів із захисту від лісових пожеж та інших захисних заходів

Туризм (55 – 57)

(34) Кількість проектів

(35) Кількість створених робочих місць

Освіта (75)

(36) Кількість проектів

(37) Чисельність студентів, які отримують вигоди

Охорона здоров'я (76)

(38) Кількість проектів

Проблеми міст

Якщо держава-член вирішує асигнувати певні кошти на подолання проблем міст, то у відповідних частинах програми мають бути використані такі основні орієнтовні показники.

Фізичне відновлення та відновлення природного середовища

(39) Кількість проектів, покликаних забезпечити сталість та поліпшити привабливість великих і малих міст

Конкурентність

(40) Кількість проектів, спрямованих на підтримку бізнесу, підприємництва та застосування нових технологій

Соціальне залучення

(41) Кількість проектів з надання послуг, спрямованих на забезпечення рівних можливостей та соціальне залучення представників меншин і молодих людей

**Ціль «Співпраця»**

Транскордонна та міждержавна співпраця

Ступінь співпраці

(42) Кількість проектів, які відповідають **двом** з поданих далі критеріїв: спільне розроблення, спільне впровадження, спільні виконавці, спільне фінансування

(43) Кількість проектів, які відповідають **трьом** з поданих далі критеріїв: спільне розроблення, спільне впровадження, спільні виконавці, спільне фінансування

(44) Кількість проектів, які відповідають **чотирьом** з поданих далі критеріїв: спільне розроблення, спільне впровадження, спільні виконавці, спільне фінансування

Транскордонна співпраця

Кількість проектів:

- (45) спрямованих на стимулювання розвитку транскордонної торгівлі
- (46) спрямованих на розвиток спільного використання інфраструктури
- (47) спрямованих на розвиток співпраці у сфері суспільних послуг
- (48) спрямованих на зменшення ізоляції шляхом забезпечення поліпшеного доступу до транспортних та інформаційних / комунікаційних мереж і послуг
- (49) спрямованих на стимулювання та поліпшення спільного захисту природного середовища та управління ним
- (50) Чисельність людей, які беруть участь у спільних заходах у сфері освіти та навчання
- (51) Чисельність людей, які отримують роботу по інший бік кордону в результаті реалізації проекту транскордонної співпраці

Міждержавна співпраця

Кількість проектів:

- (52) у сфері управління водними ресурсами
- (53) у сфері підвищення рівня доступності
- (54) у сфері запобігання ризикам
- (55) у сфері регіонально-територіального розвитку та розвитку інноваційних мереж

Міжрегіональна співпраця

(56) Кількість проектів

***Основні орієнтовні показники та заходи з моніторингу для програм, співфінансованих через Європейський соціальний фонд (ЄСФ)***

*1. Основні орієнтовні показники, пов'язані з досягненням цілей*

По-перше, виникає питання, обумовлене специфічним характером ЄСФ, оскільки чимало співфінансованих пріоритетів пов'язані безпосередньо з політиками ЄС, координованими на європейському рівні, які мають спільні індикатори та кількісні цілі. Це особливо стосується Європейської стратегії у сфері зайнятості та Національних планів дій щодо соціального залучення. Програми ЄСФ мають сприяти впровадженню цих політик, і там, де дозволяють фінансовий обсяг пріоритетів або їхні стратегічні характеристики, орієнтовні показники результатів другого рівня, затверджені задля кількісного оцінювання в досягненні цілей, мають бути пов'язані з показниками, що забезпечують кількісне оцінювання зазначених політик на європейському рівні або на рівні НПД. Таке забезпечення відповідності (зокрема, з допомогою коефіцієнтів охоплення) має стимулювати моніторинг та оцінювання внеску ЄСФ у реалізацію цих політик.

Очевидно, такі самі вимоги стосовно координації застосовуються й щодо контекстних орієнтовних показників і заходів з аналізу, які їх доповнюють. Елементи діагностики, розроблені раніше для використання в методах відкритої координації, можуть і повинні використовуватися як відправний пункт у процесі опрацювання операційних програм.

## **2. Спільні основні орієнтовні показники мінімальних досягнень**

Як і щодо інших фондів, для ЄСФ зберігається потреба в збиранні порівняльних даних для різних програм та регіонів. З метою спрощення завдання відповідні орієнтовні показники мають бути зосереджені на двох рівнях:

- а) базові спільні орієнтовні показники, представлені в Регламенті щодо впровадження, та ті, що стосуються категоризації фінансових показників (зобов'язань і видатків), а також характеристик реципієнтів відповідно до їхніх визначальних особливостей (віку, статі, статусу на ринку праці тощо);
- б) інші вимоги стосовно порівняння задовольнятимуться переважно за допомогою систем відстежування, які вже діють для європейських політик у сфері зайнятості, соціального залучення й освіти. В цих звітах слід передбачити можливість представлення змістовно й достатньо стандартизованої інформації про внесок ЄСФ у досягнення цілей політики на європейському рівні та стосовно кожної з країн.

Отже, нема потреби наводити тут перелік основних орієнтовних показників для ЄСФ. Однак є необхідність докладніше вивчити спільне сприйняття орієнтовних показників, прийнятих у рамках зазначених європейських політик та зміцнити співпрацю між органами, відповідальними за моніторинг програм ЄСФ, НПД та інших відповідних стратегій і політик. Обмін прикладами доброї практики в цій сфері стимулюватиметься через роботу кореспондентської мережі для оцінювання ЄСФ, яку координує підрозділ з оцінювання при Генеральному директораті з питань зайнятості та соціальних справ.

## **Додаток 4**

**Витяг з Індикативних вказівок щодо методів оцінювання:  
оцінка програмового періоду  
(Робочий документ № 5 (проект):  
Генеральний директорат з регіональної політики  
Європейської Комісії, жовтень 2006 року)**

### *Рекомендований опис плану оцінювання*

План оцінювання може складатися з двох основних частин:

#### ***I. Координація***

Плани оцінювання мають містити виклад і пояснення заходів з координації поточного процесу оцінювання, таких як, наприклад, забезпечення зв'язків із системою моніторингу (розділи 2, 3.1 та 4.1), створення координаційної групи для розроблення плану оцінювання, визначення завдань відділу людських ресурсів, а також механізму можливого перегляду плану оцінювання. Деякі держави-члени можуть проявити бажання внести до планів оцінювання й інші заходи, пов'язані з його проведенням, що їх теж необхідно планувати заздалегідь, як, наприклад, навчальні програми для координаторів оцінювання і/або оцінювачів.

Для планів, розроблених на національному рівні, слід показати можливі зв'язки та взаємні доповнення з планами оцінювання, пов'язаними з операційними програмами. Плани оцінювання, складені на рівні операційних програм, можуть бути включені до національного плану оцінювання як додатки.

#### ***II. Конкретні заходи з оцінювання***

Ця частина може охоплювати такі моменти:

1. Орієнтовний перелік оцінювань, що мають бути проведені протягом певного програмного періоду (подати назви).
2. Сферу охоплення кожного дослідження з оцінювання, наприклад:
  - оцінювання, орієнтоване на політику або ефективність роботи;
  - оцінювання, яке охоплює певну операційну програму, групу операційних програм, окремі теми тощо;
  - оцінювання, що охоплює «сфери потенційного ризику», визначені на основі минулого досвіду, нагромадженого в конкретних напрямках втручання.
3. Основні питання, які слід розглянути в перебігу оцінювання.
4. Потенційний спосіб використання результатів кожного оцінювання (публікація та забезпечення доступності звітів про оцінювання, представлення та поширення результатів, моніторинг використання рекомендацій).
5. Орієнтовний календарний графік.
6. Вид оцінювання: внутрішнє чи зовнішнє.
7. Фінансові ресурси, заплановані для кожного оцінювання.
8. Структура управління (зокрема й оцінювання координаційної групи та консультації з громадянським суспільством, регіональними й місцевими партнерами тощо).

## Стандарти якості оцінювання

Якість звіту про оцінювання	Якість процесу оцінювання
Задоволення потреб: звіт про оцінювання адекватно задовольняє інформаційні потреби й відповідає технічному завданню.	Узгодженість завдань: завдання, стратегія або операційної програми(ам) були узгодженими й достатньо чіткими, що сприяло проведенню оцінювання.
Адекватність сфери охоплення: причини, результати першого, другого та третього рівнів, взаємодія з іншими стратегіями та несподівані ефекти було ретельно вивчено (залежно від сфери застосування оцінювання та конкретних запитань у процесі його виконання).	Адекватність технічного завдання: технічне завдання було чітко окреслено, виявилось корисним і не потребувало доопрацювання.
Відкритість процесу: зацікавлених сторін залучали до планування оцінювання та обговорення отриманих результатів задля врахування їхніх різних точок зору.	Конкурсний відбір: було проведено належно організований конкурсний відбір, а обраний переможець виявився здатним провести оцінювання на високому рівні.
Обґрунтована схема побудови: Схема побудови оцінювання була доречною й адекватною для одержання результатів, необхідних для того, щоб відповісти на головні запитання оцінювання.	Дієвий діалог та зворотний зв'язок: було створено форум і процес, основані на принципі залучення всіх зацікавлених сторін, що дало змогу домогтися зворотного зв'язку, забезпечило можливості провадити діалог з особами, відповідальними за ухвалення рішень, та керівниками і сприяло підвищенню якості оцінювання.
Надійні дані: зібрані або відібрані первинні та вторинні дані придатні й надійні з погляду їх планованого майбутнього використання.	Адекватна інформація: існували й були доступними для адміністрації та партнерів необхідні системи моніторингу і нагромадження даних.
Ефективний аналіз: кількісні та якісні дані були проаналізовані відповідно до ustalених методів і в спосіб, що дає змогу правильно відповісти на запитання оцінювання.	Ефективне управління: група з оцінювання була дієво керованою й діставала належну підтримку.
Достовірні результати: результати логічні й підтверджуються аналізом даних, відповідними інтерпретаціями та гіпотезами.	Результативне поширення інформації серед осіб, відповідальних за ухвалення рішення: звіт про оцінювання / результати оцінювання були доведені до відома членів координаційної групи, керівників програми, інших осіб, відповідальних за ухвалення рішення, які належно й своєчасно відреагували на них, подавши свої зауваження / забезпечивши зворотний зв'язок.
Об'єктивні висновки: висновки обґрунтовані й неупереджені.	Результативне поширення інформації серед зацікавлених сторін: звіт про оцінювання / результати оцінювання були належно доведені до відома всіх зацікавлених сторін і представлені в спосіб, який сприяє формулюванню висновків з досвіду роботи програми.

<p>Чіткий звіт: у звіті описано загальний контекст і мету, а також організацію та результати стратегії або операційної програми у такий спосіб, що подану інформацію легко зрозуміти. Складено всебічне резюме однією з основних робочих мов Європейської Комісії, яке сприяє поширенню результатів оцінювання та обмінові прикладами доброї практики між державами-членами.</p>	
<p>Корисні рекомендації: в звіті подано рекомендації, які корисні для осіб, відповідальних за ухвалення рішень, та зацікавлених сторін і достатньо деталізовані для того, щоб бути впровадженими.</p>	



## Додаток 5

### Ситуаційне дослідження 1 Перегляд стратегії розвитку Шльонського воєводства (Польща)

#### *Опис регіону*

Шльонське воєводство розташоване в південній частині Польщі. Це найважливіший промисловий регіон у південній Польщі. Він має чудове сполучення з транс'європейською транспортною мережею. Через регіон пролягають основні транс'європейські маршрути (коридор III: Берлін – Вроцлав – Катовіце – Краків – Львів, а також, коридор VI: Гданськ – Катовіце – Жиліна).

З регіоном межують чотири воєводства Польщі, а з півдня – Чеська та Словачка республіки. У радіусі 600 км від Катовіце розташовані шість європейських столиць: Варшава, Прага, Братислава, Відень, Будапешт і Берлін.

Завдяки своєму унікальному економічному становищу Шльонське воєводство – найбільш індустріалізований та урбанізований регіон Польщі. Про високий ступінь урбанізації регіону свідчить те, що майже 79% його населення мешкають у 71 місті регіону, серед яких є 4 міста з населенням понад 200 тисяч мешканців; 8 – з населенням від 100 до 200 тисяч мешканців; 11 – з населенням від 50 до 100 тисяч мешканців.

Шльонське воєводство займає 14-е місце за площею території та 2-е – за чисельністю населення. На його порівняно невеликій території, загальною площею 12 331 км<sup>2</sup>, що становить 3,9% території Польщі, мешкає 4 714 982 осіб, тобто 12,3% загальної чисельності населення країни, – це найвища щільність населення в Польщі (382 особи/км<sup>2</sup> проти 122 особи/км<sup>2</sup> в середньому в Польщі та 116 осіб/км<sup>2</sup> у середньому по ЄС). Така висока щільність населення сприяє формуванню великих потенційних ринків продажу споживчих товарів.

Основними елементами системи населених пунктів у Шльонському воєводстві є муніципальні агломерації: Верхньосилезька, яка має європейське значення, та Бельсько-Ченстохова-Рибнік, національного значення. Воєводство має поліцентричний характер: немає єдиного головного центру, який виконував би функції метрополії (адміністрація, фінанси, страхування, заклади вищої освіти, культура).

Характерною особливістю регіону є існування Верхньосилезької агломерації. Йдеться про комплекс міст, розташованих одне біля іншого, що простягнувся на 70 км від Домброва Гурніча до Глівіце. Згадана агломерація займає 18 % площі території воєводства (1200 км<sup>2</sup>); тут мешкає майже 60 % населення регіону, тобто 2,8 млн. осіб. Середня щільність населення перевищує 1900 осіб на км<sup>2</sup> і є майже вп'ятеро більшою, ніж у середньому по регіону. Адміністрація, вищі освітні заклади, офіси великих компаній зосереджені переважно у великих містах агломерації. Важливу роль також відіграють центри адміністративно-територіальних одиниць субрегіонального значення. Шльонське воєводство – це структурно-диверсифікована територія. Окрім високорозвиненої промисловості, в ньому є також чимало земель сільськогосподарського призначення, а також важливих природних та ландшафтних пам'яток і місць для релігійного поклоніння, що сприяє розвитку різних форм туризму.

### **Опис проблеми**

Після вступу Польщі до ЄС стало необхідно скоригувати тодішню Стратегію розвитку Шльонського воєводства на 2000 – 2015 роки з урахуванням вимог ЄС. Базовою умовою отримання коштів ЄС є узгодження цілей і пріоритетів розвитку зі своїми партнерами у сфері регіональної політики ЄС, зокрема з пропонуваними на наступний плановий період – 2007 – 2013 роки. За проектом Національної стратегії регіонального розвитку на 2007 – 2013 роки передбачалося, що регіональний розвиток у Польщі стане об'єднаним результатом регіональної політики на національному й регіональному рівнях. Звідси випливає потреба в гармонізації та реалізації цілей різних напрямів політики та заходів, спрямованих на досягнення зазначених цілей. Заходи з перегляду регіональних стратегій на всій території країни здійснювали паралельно та координували на центральному рівні.

### **Розв'язання проблеми**

Процес перегляду Стратегії складався з таких етапів:

1. Призначення редакційної колегії та робочої групи.
2. Визначення рекомендацій щодо перегляду стратегії.
3. Збір даних про відповідність чинної стратегії потребам та системі планового впровадження на плановий період 2007 – 2013 років.
4. Громадські консультації.
5. Розроблення остаточного варіанту Стратегії розвитку Шльонського воєводства на 2000 – 2020 роки та затвердження її Радою й парламентом воєводства.

#### **• Призначення редакційної колегії та робочої групи**

У жовтні 2004 року маршал Шльонського воєводства призначив дві групи: редакційну колегію (РК) та робочу групу (РГ). Метою роботи обох груп було підготування до перегляду стратегії та Регіонального операційного плану (РОП) на 2007 – 2013 роки.

Найважливішими завданнями роботи РК, пов'язаними з переглядом стратегії, були такі:

- збір даних та інформації, необхідних для опрацювання стратегії та РОП,
- аналіз статистичних даних і перевірка документів, представлених РГ з погляду їхньої узгодженості та значення для регіонального розвитку,
- перевірка чинної стратегії з погляду наявних документів національного, європейського та регіонального рівнів,
- перевірка бачення майбутнього, цілей та пріоритетів чинної стратегії,
- перевірка систем упровадження та моніторингу (зокрема й комплекс орієнтовних показників), розроблених РГ з урахуванням стратегічних документів, складених на національному рівні,
- складання рекомендацій щодо перегляду стратегії,
- розроблення на основі затверджених рекомендацій Стратегії розвитку Шльонського воєводства на 2000 – 2020 роки.

До складу РК входило 9 осіб – всі вони були працівниками Департаменту планового розвитку та європейських фондів і Департаменту стратегічного й

просторового планування (обидва входять до структури адміністрації маршала воєводства (АМ)).

Найважливішими завданнями роботи РГ, пов'язаними з переглядом стратегії, були такі:

- передання РК даних, інформації й документів, необхідних для розроблення стратегії та РОП,
- представлення РК регіональних планових документів,
- розроблення бачення майбутнього та цілей нової стратегії,
- розроблення системи впровадження та моніторингу нової стратегії (зокрема й комплекс орієнтовних показників),
- представлення рекомендацій щодо змістовного перегляду стратегії.

До складу РГ входила 21 особа, які представляли окремі департаменти АМ, окремі урядові агентства, а також органи влади субрегіонального рівня<sup>al</sup>.

Завдяки такому підходові обидві групи дуже тісно співпрацювали. Усі дані та інформацію, що перебували в розпорядженні окремих департаментів АМ, можна було легко використати для потреб перегляду стратегії.

#### ***Опрацювання рекомендацій щодо перегляду стратегії***

Ключовою вимогою було опрацювання «Рекомендацій щодо перегляду стратегії Шльонського воєводства». Праця над Національним плану розвитку на 2007 – 2013 роки спиралася на рекомендації, розроблені в усіх регіонах. У перебігу процесу опрацювання рекомендацій було проведено перевірку аналізу нинішньої ситуації та SWOT-аналіз. Згідно з визначеним календарним планом рекомендації щодо перегляду стратегії Рада затвердила в листопаді 2004 року.

#### ***Збір даних про відповідність чинної стратегії потребам і системі програмування розвитку на період 2007 – 2013 років***

У зв'язку з переглядом стратегії виникла потреба в перевірці того, якою мірою чинна стратегія дає змогу розв'язати проблеми, що можуть постати протягом нового планового періоду ЄС, а саме впродовж 2007 – 2013 років.

Як метод аналізу було обрано оцінювання вторинних даних. Крім того, було проведено низку тематичних семінарів, присвячених зборві первинної інформації.

До вторинних даних належать:

- статистичні дані (одержані від Центрального статистичного управління та служби спостереження за ринком праці);
- дані, одержані від системи моніторингу, які містять інформацію про те, що вже зроблено;
- інша інформація, пов'язана з упровадженням стратегії;
- резюме щодо реалізації стратегії, опубліковане раніше;
- звіти, матеріали досліджень представлені АМ;
- чинні стратегічні документи, що стосуються політики регіонального розвитку на національному та регіональному рівнях.

Було проведено чотири тематичні семінари:

- з розвитку села та сільського господарства,
- з людських ресурсів, рівності та суспільних справ,
- з економіки, інновації та інших рамкових вимог,
- з розвитку інфраструктури, просторових аспектів та природного середовища.

До проведення семінарів було залучено трьох сторонніх експертів, які виконували функції фасилітаторів. Їхня роль також полягала в проведенні засідань і складанні звітів про їх результати. В кожному семінарі взяли участь 20 – 30 осіб. Вони представляли неурядові організації, дослідницькі інститути, університети, природоохоронні установи тощо. Головною метою семінарів було залучення до роботи та використання знань і досвіду широкого кола фахівців, які визначають економічний та соціальний розвиток регіону. АМ прагнула запросити до діалогу всіх важливих зацікавлених сторін. Окрім іншого, під час семінарів було докладно обговорено результати SWOT-аналізу, проведеного в межах розроблення експертних рекомендацій.

Результати оцінювання було використано для розроблення нової стратегії.

- ***Громадські консультації***

Громадські консультації щодо проекту Стратегії розвитку Шльонського воєводства на 2000 – 2020 роки було проведено в чотирьох субрегіонах. Метою цих консультацій було започаткування громадського обговорення нового варіанту стратегії, який ураховував би економічний та соціальний розвиток регіону в умовах, що склалися після вступу Польщі до ЄС. У зборах, скликаних для проведення громадських консультацій, взяли участь близько 200 осіб.

Проект стратегії було опубліковано для вільного ознайомлення на веб-сайті АМ. Зауваження пропонували надсилати електронною поштою.

- ***Розроблення остаточного варіанту Стратегії розвитку Шльонського воєводства на 2000 – 2020 роки та з утвердження її Сеймом воєводства***

На цьому етапі було використано три додаткові експертні звіти. Перший стосувався питань розвитку села та сільського господарства; другий – оцінювання екологічного впливу, а третій називався «Шльонське воєводство 2020 – сценарій розвитку».

Остаточний варіант стратегії передали сеймові Шльонського воєводства 4 липня 2005 року.

За перегляду стратегії регіонального розвитку було використано такі **ресурси**:

- **людські ресурси:** РК та РГ – 31 особа; з них 26 – співробітники АМ, що працюють у режимі повної зайнятості;
- **час:** процес перегляду стратегії регіонального розвитку тривав близько 10 місяців (від жовтня 2004 до липня 2005 року).
- **витрати:** оплата праці фасилітаторів; витрати на складання експертних звітів; витрати на проведення тематичних семінарів і консультативних зборів; витрати на переклад стратегії англійською, французькою та німецькою мовами та її друк – загалом близько 250 000 PLN (80 650 USD). Усі витрати оплачувала АМ.

На думку працівників АМ, прикладом найкращої практики були тематичні семінари. Учасники «змогли показати нам (АМ) такі речі, що їх ми не могли побачити або зрозуміти»<sup>am</sup>. Особливо корисною була участь осіб, що мали великий досвід роботи в різних сферах. Проте сподівання стосовно подібних зібрань можна задовольнити лише в разі, якщо вони ретельно підготовлені та вміло проведені.

### **Виявлені проблеми**

Головна проблема – брак достатніх даних для аналізу причинових зв'язків між заходами та результатами стратегії, проведення аналізу впливу.

### **Оформлення системи моніторингу та оцінювання стратегії**

Моніторинг та оцінювання стратегії – обов'язкова вимога для цього типу програмних документів. Етапи моніторингу та оцінювання, а також підрозділи, що відповідають за проведення кожного з них, зазначені в поданій далі таблиці:

Етап	Завдання	Результати та процедури	Підрозділи
1. Збір інформації й даних	Збір даних	Дані для майбутнього аналізу	Департаменти АМ та інші інститути, які реалізують заходи стратегії. Реалізацію заходів координує Департамент планового розвитку та європейських фондів (ДПР) Адміністрації Маршалка.
2. Аналіз інформації й даних	Упорядкування, опрацювання, аналіз даних. Архівація даних. Вчасне пересилання зібраних даних до ДПР	Дані для складання звітів	Ті ж самі інститути
3. Складання звітів	Компіляція зібраних даних і представлення їх у формі звітів	Річні звіти (за потреби можна впровадити щоквартальне звітування)	Департаменти АМ під координаційним керівництвом ДПР
4. Оцінювання результатів (порівняння з прогнозними показниками)	Порівняльне оцінювання результатів з прогнозними показниками	Оцінювання рівня впровадження стратегії. У разі істотних відхилень перехід до етапу 5 (можливість впровадження щоквартальних звітів)	Робоча група з питань впровадження стратегії
5. Визначення відхилень	Оцінювання розбіжностей між сподіваннями та результатами	Підготування основ для майбутніх заходів	Робоча група з питань впровадження стратегії
6. Аналіз причин відхилень	Пошук причин	Підготування основ для майбутніх коригувальних заходів	Робоча група з питань впровадження стратегії
7. Планові коригувальні заходи	Зміна чинних заходів або впровадження нових	Визначення й затвердження коригувальних заходів	Сейм воєводства на основі позицій, поданих робочою групою з питань впровадження стратегії

### ***Перелік показників моніторингу реалізації стратегії***

Показники моніторингу для стратегії були добрані як такі, що демонструють поступ у досягненні специфічних (операційних) цілей.

***Стратегічна ціль I: підвищення рівня знань мешканців воєводства та їхньої здатності адаптуватися до соціальних та економічних змін з погляду суспільної й громадської безпеки***

***Специфічна ціль 1: поліпшення якості й доступності освіти та пристосування системи освіти до нинішніх і прогнозованих потреб ринку праці***

#### ***Показники моніторингу:***

- чисельність студентів університетів / коледжів на 1000 мешканців,
- чисельність студентів університетів / коледжів на 1 академічного вчителя / викладача,
- чисельність осіб, які навчаються в аспірантурі та докторантурі,
- чисельність учнів на 1 вчителя,
- чисельність учнів на 1 школу,
- освітній рівень населення у віковій групі 15 років і більше,
- витрати з бюджетів територіальних органів самоврядування (воєводств, повітів та гмін) на освіту та виховання в розрахунку на 1 мешканця,
- рівень зареєстрованого безробіття,
- частка зареєстрованих безробітних людей віком до 25 років у % до загальної чисельності безробітних, зокрема й жінок,
- чисельність безробітних з урахуванням рівня освіти,
- рівень безробіття за даними обстеження зайнятості працездатного населення, зокрема й жінок,
- рівень безробіття з урахуванням віку,
- рівень безробіття з урахуванням гендерної належності,
- загальна чисельність зайнятих (попередній рік = 100 %), зокрема й у приватному секторі,
- сукупний дохід, що лишається в розпорядженні домогосподарств (у нинішній цінах) на 1 мешканця,
- структура зайнятості з розбивкою по секторах економіки (воєводство = 100 %, попередній рік = 100 %).

***Специфічна ціль 2: розширення масштабів та спектру послуг з підвищення професійної кваліфікації та неперервного навчання***

#### ***Показники моніторингу:***

- відношення чисельності людей у віковій групі 25 – 64 роки до загальної, які за даними агентства служб зайнятості скористалися вигодами від:
  - професійного навчання,
  - професійного консультування,
- чисельність довготермінових безробітних у % від загальної кількості безробітних, зокрема й жінок.

Специфічна ціль 3: підвищення рівня участі мешканців у культурних заходах та зміцнення мистецьких громад

**Показники моніторингу:**

- чисельність випускників шкіл мистецтв,
- чисельність відвідувачів музеїв і виставок,
- чисельність вистав та концертів на рік,
- чисельність глядачів та слухачів у театрах та музичних закладах,
- кількість культурних центрів на 1000 мешканців,
- витрати з бюджетів територіальних органів самоврядування на культуру та захист культурної спадщини в розрахунку на 1 мешканця.

Специфічна ціль 4: пропагування активного способу життя в суспільстві

**Показники моніторингу:**

- чисельність людей, які відвідують спортивні клуби,
- кількість рекреаційних центрів на 1000 мешканців,
- площа зелених насаджень у містах,
- частість захворювань, пов'язаних з розвитком цивілізації.

Специфічна ціль 5: інтеграція системи соціальної допомоги, активна соціальна політика

**Показники моніторингу:**

- витрати з бюджетів територіальних органів самоврядування на соціальну допомогу,
- кількість упроваджених програм соціальної політики,
- чисельність людей у сім'ях, які користають з вигід соціальної допомоги, в розрахунку на 10 000 населення,
- чисельність бездомних людей,
- чисельність людей, які повернулися до злочинного способу життя (рецидивізм), зокрема й нетяжкі правопорушення,
- чисельність людей, що повернулися з місць позбавлення волі та знайшли роботу,
- частка безробітних, бездомних, злочинців – громадян інших країн,
- частка інвалідів, безробітних та бездомних людей,
- чисельність людей, охоплених програмами допомоги,
- чисельність людей, які зловживають алкоголем та наркотиками.

Специфічна ціль 6: поліпшення здоров'я мешканців регіону й забезпечення доступу громадськості до медичних послуг

**Показники моніторингу:**

- кількість консультацій спеціалістів на 1 мешканця,
- кількість консультацій стоматолога на 1 мешканця,
- кількість загальних лікарняних ліжок на 10 000 мешканців,

- чисельність лікарів-спеціалістів на 10 000 мешканців,
- кількість амбулаторних клінік та центрів здоров'я на 10 000 мешканців,
- кількість проведених профілактичних оглядів,
- середня очікувана тривалість життя,
- реальний приріст населення на 1000 мешканців, зокрема й у сільських районах.

*Специфічна ціль 7: поліпшення житлових умов*

***Показники моніторингу:***

- загальна кількість заселених помешкань,
- кількість помешкань, доступних для представників певних професій,
- середня корисна площа житла,
- кількість домогосподарств, що живуть в індивідуальних будинках,
- кількість помешкань, під'єднаних до системи водопостачання,
- кількість помешкань, під'єднаних до системи каналізації,
- кількість помешкань, під'єднаних до системи газопостачання,
- баланс внутрішньої та зовнішньої міграції для постійних мешканців у розрахунку на 1000 населення,
- зокрема й у сільських районах.

*Специфічна ціль 8: гарантування громадської безпеки та запобігання соціальним патологіям і дезорганізації*

***Показники моніторингу:***

- час реагування служб порятунку та поліції в разі виникнення ситуацій, які загрожують життю та здоров'ю людей,
- чисельність бездомних людей,
- чисельність людей, які повернулися до злочинного способу життя (рецидивізм), зокрема й нетяжкі правопорушення,
- чисельність людей, які повернулися з місць позбавлення волі та знайшли роботу,
- частка безробітних, бездомних, злочинців – громадян інших країн,
- частка інвалідів, безробітних та бездомних людей.

***Стратегічна ціль II: розвиток та вдосконалення систем технічної інфраструктури***

*Специфічна ціль 1: оптимізація та інтеграція транспортної системи*

***Показники моніторингу:***

- кількість дорожньо-транспортних пригод на 10 000 зареєстрованих транспортних засобів,
- кількість дорожньо-транспортних пригод на 100 тисяч мешканців (попередній рік = 100%),
- довжина автострад (у км),



- довжина доріг національного значення (км),
- довжина громадських доріг з твердим покриттям (на 100 км<sup>2</sup> і на 10 тисяч населення),
- довжина робочих залізничних шляхів на 100 км<sup>2</sup> і на 10 тисяч населення,
- чисельність пасажирів в аеропорті,
- обсяг вантажу, перевантаженого в аеропорті (тонн),
- довжина міських комунікаційних ліній (км),
- довжина маршрутів міського транспорту (км),
- чисельність пасажирів, перевезених міським громадським транспортом (млн.).

Специфічна ціль 2: реконструкція й модернізація систем енергопостачання

**Показники моніторингу:**

- довжина оновлених ділянок електричної мережі (км),
- довжина ділянок електричної мережі, зданих в експлуатацію (км),
- кількість реконструйованих і нових електростанцій.

Специфічна ціль 3: розвиток інформаційних та комунікаційних систем

**Показники моніторингу:**

кількість абонентів традиційної телефонної мережі на 1000 мешканців,

- кількість домогосподарств, що мають персональні комп'ютери,
- кількість домогосподарств, що мають персональні комп'ютери, під'єднані до інтернет-мережі, у % до загальної кількості домогосподарств,
- частка шкіл, що мають комп'ютерні класи, під'єднані до інтернет-мережі, залежно від освітнього рівня школи (початкові та молодші середні школи; школи середнього рівня й вищі-середні школи, в тому числі вищі школи).

Специфічна ціль 4: розвиток та модернізація муніципальної інфраструктури

**Показники моніторингу:**

- довжина водогінної мережі (км),
- довжина каналізаційної мережі (км),
- довжина газової мережі (км),
- частка води у водогінній мережі, яку постачають людям з дотриманням усіх санітарних вимог (%).

**Стратегічна ціль III: підвищення інноваційності та конкурентності економіки**

Специфічна ціль 1: створення умов для розвитку малих і середніх підприємств

**Показники моніторингу:**

- кількість МСП,
- частка МСП в експорті загалом, %,
- кількість чинних МСП на 1000 мешканців,

- обсяг капітальних витрат у МСП,
- коефіцієнт збереження МСП,
- витрати на інновації в МСП,
- внесок МСП до ВВП,
- внесок МСП до обсягів продажу промислової продукції,
- чисельність зайнятих у МСП на 10 тисяч населення (попередній рік = 100 %),
- сукупна додана вартість за секторами в мільйонах PLN / на одного зайнятого та на 1 робочу годину,
- частка доходу від експортного продажу в прибутках від продажу продуктів, товарів і матеріалів.

*Специфічна ціль 2: підтримка сектору досліджень та розвитку і впровадження нових технологій*

**Показники моніторингу:**

кількість науково-дослідницьких центрів,

- витрати на інновації в промисловості,
- витрати на дослідження та розвиток, залежно від джерел фінансування,
- витрати на дослідження та розвиток порівняно з ВВП,
- зайнятість у структурах, що діють у секторі досліджень та розвитку,
- кількість зареєстрованих патентів і винаходів на 1 млн. населення,
- частка підприємств у промисловості, що провадять інноваційну діяльність,
- кількість прикладів упровадження нових технологій,
- частка нових і модернізованих продуктів в обсязі проданої продукції промисловості.

*Специфічна ціль 3: підвищення інвестиційної привабливості регіону*

**Показники моніторингу:**

- ВВП на душу населення,
- приріст ВВП (попередній рік = 100 %),
- капітальні витрати (в поточних цінах) на душу населення, зокрема й у приватному секторі на душу населення,
- довжина доріг національного значення та автомагістралей,
- довжина громадських доріг із твердим покриттям (на 100 км<sup>2</sup> і на 10 тисяч населення),
- кількість суб'єктів національної економіки, зареєстрованих за системою REGON загалом та в розрахунку на 10 тисяч населення (зокрема й комерційних компаній з іноземним капіталом та МСП),
- обсяг прямих іноземних інвестицій,
- чисельність іноземних інвесторів,
- частка доходу від експортного продажу в прибутку від продажу продуктів, товарів і матеріалів.

*Специфічна ціль 4: модернізація аграрного й харчового секторів та розвиток несільськогосподарської діяльності*

**Показники моніторингу:**

- обсяг проданої продукції харчової промисловості та безалкогольних напоїв,
- сукупний обсяг сільськогосподарської продукції на 1 га орної землі (фіксовані ціни),
- чисельність людей, які працюють в аграрному секторі,
- валова додана вартість з розподілом по секторах: сільське господарство, мисливство, лісове господарство, рибне господарство та рибальство (в млн. PLN / на 1 зайнятого, на 1 робочу годину),
- кількість агротуристичних ферм,
- середня площа сільськогосподарських ферм,
- середня площа орної землі на одну сільськогосподарську ферму, зокрема й на індивідуальні,
- використання мінеральних і кальцієвих добрив,
- кількість кооперативів,
- витрати на інновації у виробництві продовольчих товарів та безалкогольних напоїв (тисяч PLN),
- кількість суб'єктів економічної діяльності на 1000 мешканців у сільській місцевості,
- частка доходу від експортного продажу в прибутку від продажу продуктів, товарів і матеріалів.

*Специфічна ціль 5: підвищення туристичної привабливості регіону*

**Показники моніторингу:**

- кількість закладів для проживання туристів, зокрема й готелі,
- кількість спальних місць у закладах для проживання туристів (тисяч),
- чисельність людей, які користуються закладами для проживання туристів протягом року (тисяч),
- чисельність туристів, прийнятих закладами для проживання, зокрема й іноземних,
- чисельність іноземних туристів, які скористалися туристичними закладами,
- кількість закладів громадського харчування.

*Специфічна ціль 6: підтримка процесів, спрямованих на поліпшення пристосування до ринку та підвищення ефективності традиційних галузей промисловості*

**Показники моніторингу:**

- витрати на інвестування в гірничу та видобувну промисловість, виробництво металів та продукції з металу,
- витрати на інновації в гірничій та видобувній промисловостях, виробництві металів та продукції з металу,
- фінансовий результат у гірничо-видобувному секторі,
- енергомісткість економіки,
- частка доходу від експортного продажу в прибутку від продажів продуктів, товарів і матеріалів.

***Стратегічна ціль IV: поліпшення якості природного та культурного середовищ і підвищення просторової привабливості регіону***

***Специфічна ціль 1: підтримка розвитку міських територій***

***Показники моніторингу:***

- індекс урбанізації,
- кількість понад-місцевих проєктів, упроваджених у Верхньосилезькій агломерації,
- час, необхідний для переїзду з міських центрів до регіону.

***Специфічна ціль 2: розвиток міських центрів та соціально неблагополучних районів***

***Показники моніторингу:***

- витрати на модернізацію муніципальної інфраструктури,
- витрати на ремонт будинків у міських центрах та неблагополучних районах.

***Специфічна ціль 3: відродження неблагополучних територій***

***Показники моніторингу:***

- площа екологічно неблагополучних і деградованих земель, що потребують реабілітації та розвитку (га),
- площа реабілітованих і / або розвинених земель,
- капітальні витрати, пов'язані з реабілітацією відвалів, ставків-відстійників, звалищ та інших деградованих і екологічно неблагополучних територій.

***Специфічна ціль 4: розвиток сільських центрів***

***Показники моніторингу:***

- довжина збудованих і реконструйованих доріг у сільській місцевості,
- кількість домогосподарств у сільській місцевості, під'єднаних до системи водопостачання,
- кількість домогосподарств у сільській місцевості, під'єднаних до системи каналізації,
- кількість домогосподарств у сільській місцевості, під'єднаних до системи газопостачання,
- частка населення, що користується послугами водогону в % від загальної чисельності, зокрема й у сільських районах,
- частка населення, що користується послугами каналізації в % від загальної чисельності, зокрема й у сільських районах,
- чисельність абонентів традиційної телефонної мережі на 1000 населення,
- кількість домогосподарств у сільській місцевості, що мають персональні комп'ютери, зокрема й під'єднані до інтернет-мережі,
- кількість суб'єктів економічної діяльності на 1000 мешканців у сільських районах.

*Специфічна ціль 5: організація та впровадження системи вивезення й перероблення відходів*

**Показники моніторингу:**

- обсяг відходів (за винятком муніципальних), утворюваних протягом одного року (млн. тонн),
- обсяг муніципальних відходів, що їх захоронюють на звалищах,
- обсяг муніципальних відходів, збираних у розрахунку на 1 мешканця,
- частка розсортованих відходів у загальній кількості муніципальних відходів,
- обсяг промислових відходів, утворюваних протягом одного року (тисяч тонн), зокрема й частка тих, що підлягають повторному переробленню (%) або використанню (%),
- площа нереабілітованих земель (за винятком муніципальних), на яких захоронюють відходи, небезпечні для природного середовища.

*Специфічна ціль 6: розвиток системи планування та використання водних ресурсів*

**Показники моніторингу:**

- обсяг муніципальних і промислових стоків, що їх скидають у поверхневі водойми або в ґрунт і потрібно очищати (гм<sup>3</sup>),
- частка очищених муніципальних і промислових стоків у % від загального обсягу стоків, що потребують очищення,
- обсяг стоків, що пройшли біологічне та хімічне очищення й характеризуються високим ступенем вилучення біогенів (у % від загального обсягу стоків, що потребують очищення),
- частка населення, що має змогу користуватися послугами станцій з очищення побутових стоків, зокрема й частка міського та сільського населення,
- капітальні витрати на регулювання та відродження річок, струмків, вододійм заплавної берегів і відбудову помпових станцій (тисяч PLN).

*Специфічна ціль 7: поліпшення якості повітря*

**Показники моніторингу:**

- загальний обсяг викидів дрібнодисперсних часткових забруднювачів,
- загальний обсяг викидів діоксиду сірки,
- викиди газових забруднювачів (без урахування CO<sub>2</sub>),
- викиди CO<sub>2</sub>,
- дрібнодисперсне часткове забруднення, затримане в очисному обладнанні (в % від загального обсягу забруднювачів),
- газове забруднення, затримане в очисному обладнанні (без урахування CO<sub>2</sub>) (у % від загального обсягу забруднювачів),
- частка електроенергії, виробленої з використанням відновних джерел, у загальному виробництві електроенергії.

*Специфічна ціль 8: контроль шуму*

***Показники моніторингу:***

- рівень шуму.

*Специфічна ціль 9: формування регіональної системи заповідних територій*

***Показники моніторингу:***

- заповідні території, що охороняються згідно із законом
- площа природних заказників, територій особливої природної цінності та законодавчо захищених територій у % від загальної площі,
- кількість пам'яток природи.

**Додаток 6****Ситуаційне дослідження 2**  
**Перегляд стратегії розвитку Куявсько-Поморського воєводства**  
**(Польща)*****Опис регіону***

Куявсько-Поморське воєводство розташоване в центральній-північній частині Польщі. Тут мешкають 2,1 млн. громадян; зокрема в регіоні налічується 1,02 млн. чоловіків і 1,08 млн. жінок. У містах мешкає 1,297 млн. осіб, у сільській місцевості – 806,2 тисяч осіб.

Регіон належить до слабозаліснених територій. Лісами вкрито лише 22,3 % його загальної площі. Найбільша площа лісів зосереджена в північній частині регіону. Завдяки високій якості ґрунтів у регіоні високо розвинене сільське господарство. Загальна площа регіону становить 18 тис. км<sup>2</sup>. Загальна кількість фермерських господарств, за оцінками, сягає 93 тисяч. На фермах вирощують зернові, цукрові буряки, картоплю, ріпак, зелений корм, овочі та фрукти; у тваринництві розводять свиней та велику рогату худобу.

Серед мінеральних ресурсів тут трапляються сіль, вапняк, будівельні ресурси, такі як глина, пісок, гравій, а також мінеральна ропа з особливими цілющими властивостями.

Рівень безробіття в регіоні становить 22,5%. Найвищий рівень зайнятості забезпечує промисловість (36%), торгівля (12,5%), освіта, охорона здоров'я та соціальне забезпечення (10 %). У регіоні високо розвинені багато галузей промисловості, зокрема: хімічна, харчова, целюлозно-паперова, деревообробна, електрична, механічна, виробництво будівельних матеріалів і видобування солі. Слід особливо наголосити, що в забезпеченні економічного розвитку головну роль відіграють малі та середні підприємства. Серед понад 169 тисяч місцевих підприємств до державного сектору належать лише 3%, а 97% – до приватного. Компанії розташовані переважно в містах або приміських зонах.

Центральне розташування регіону сприяє не лише його промислового розвитку, а й також завдяки наявності чистих водойм, мінеральних ресурсів, лісового комплексу й пам'яток історії – розвитку туризму, рекреаційної галузі та терапевтичного спа-лікування. Регіон відіграє важливу роль у розвитку науки, бо в його трьох головних містах зосереджені провідні центри вищої освіти.

Важливе значення для розвитку регіону має високорозвинена мережа комунікацій; через нього пролягають міжнародні транспортні магістралі, які з'єднують північну частину Польщі з південною.

***Опис проблеми***

Після вступу Польщі до ЄС (1 травня 2004 року) виникла потреба коригувати чинну на той час Стратегію розвитку Куявсько-Поморського воєводства на 2000 – 2010 роки з урахуванням вимог ЄС.

Процес перегляду стратегії регіонального розвитку в Куявсько-Поморському регіоні передбачає використання умов, узгоджених з усіма воєводствами й Міністерством економіки та праці, а також досвіду, нагромадженого в перебігу розроблення стратегії в 1999 році. Отже, в опрацюванні стратегії брали участь близько 400 осіб – співробітників комітету з питань соціального програмування.

### ***Розв'язання проблеми***

Процес перегляду стратегії складався з таких етапів:

1. Ухвалення рішення про перегляд стратегії Радою та Сеймом воєводства.
2. Визначення рекомендацій щодо перегляду стратегії.
3. Збирання даних щодо впровадження стратегії (оцінювання дієвості).
4. Розроблення нового варіанту стратегії (з використанням результатів оцінювання) та консультування в складі робочої групи.
5. Громадські консультації.
6. Розроблення остаточного варіанту Стратегії розвитку Куявсько-Поморського воєводства на 2007 – 2020 роки та затвердження її Радою й Сеймом воєводства.

#### ***• Робоча група***

Частина роботи, пов'язану з діагностуванням і моніторингом (оцінюванням результативності), виконало управління стратегічного аналізу (УСА). Розробленням проекту нової стратегії займалось управління формування програм (УФП). Обидва управління входять до складу Департаменту регіонального розвитку адміністрації маршала воєводства (АМ). Управління тісно співпрацювали між собою; сторонніх експертів до роботи не залучали.

#### ***• Ухвалення рішення про перегляд стратегії Радою й Парламентом воєводства***

25 жовтня 2004 року Сейм Куявсько-Поморського воєводства зобов'язав Раду розпочати перегляд стратегії, затвердженої 20 червня 2000 року.

#### ***• Визначення рекомендацій щодо перегляду стратегії***

Опрацювання «Рекомендацій щодо перегляду стратегії Куявсько-Поморського воєводства» було основною вимогою. Розроблення Національного плану розвитку на 2007 – 2013 роки здійснювали на основі рекомендацій, зібраних з усіх регіонів. Відповідно до календарного графіку робіт рекомендації затвердила Рада в листопаді 2004 року.

#### ***• Збирання даних щодо впровадження стратегії (оцінювання дієвості)***

Перегляд стратегії створив потребу в з'ясуванні деяких моментів (запитань для оцінювання):

- Які складники чинної стратегії уже впроваджено?
- Що було зроблено додатково?



Як метод було використано аналіз вторинних джерел інформації. Як вторинні дані використовували

- статистичні дані (на національному та регіональному рівні, професійні дані – отримані від EUROSTAT та Центрального статистичного управління),
- опубліковане раніше резюме стосовно реалізації стратегії (одна публікація),
- звіти, результати досліджень тощо, підготовлені раніше для інших потреб департаментами адміністрації маршала, органами підпорядкованими АМ та органами місцевого самоврядування. УСА використовувало також копії цих документів, підготовлені власними працівниками спеціально для потреб перегляду стратегії,
- інформацію, зібрану УСА на веб-сайтах.

УСА зверталося по інформацію до різних органів та організацій. Джерелами інформації були:

- органи місцевого самоврядування (повіти й муніципалітети),
- органи, підпорядковані АМ,
- департаменти АМ,
- інші інституції, відомі УСА, бо вони займалися роботою, яку варто було врахувати. Інформацію про такі інституції в УСА збирали, спираючись на публікації в газетах і на веб-сайтах.

Окремого звіту про оцінювання не склали. Результати оцінювання було використано в процесі розроблення нової стратегії. У розділі нової стратегії «Реалізація стратегії розвитку Куявсько-Поморського воєводства, ухваленої в червні 2004 року» є інформація про впроваджені заходи, однак він не містить оцінювання дієвості з погляду досягнення цілей. Таке оцінювання представлено в розділі «Діагноз», у якому описано зміни обраних орієнтовних показників порівняно з 1999 роком.

- ***Розроблення нового варіанту стратегії (з використанням результатів оцінювання) та консультування в складі робочої групи***

Робоча група провадила консультації стосовно окремих розділів проекту нової стратегії. Учасниками робочої групи були:

- працівники відповідних департаментів АМ,
- соціально-економічні партнери (інституції, зацікавлені в окремих напрямках).

Співробітники Управління формування програм брали участь в усіх засіданнях. Загалом постійних учасників було 13. За потреби запрошували інших осіб. Склад групи добирали в такий спосіб, аби особи, що займалися розробленням документа, та експерти могли обговорити між собою необхідні питання. Завданням експертів було не просто перевірити, якою мірою нова стратегія конкурентна, а й те, чи прозора вона та зрозуміла.

- ***Громадські консультації***

У регіоні було розроблено модель проведення громадських консультацій під керівництвом АМ. Базою для проведення таких консультацій стали три головні міста регіону. В цих містах було проведено зустрічі з представниками навколишніх повітів та муніципалітетів. Цю модель також було використано й для проведення консультацій щодо нової стратегії. До участі в зустрічах запрошували

представників вищих навчальних закладів, НДО, малих і середніх підприємств тощо. Загалом у подібних зустрічах взяли участь понад 160 учасників.

Проект стратегії було опубліковано для загального ознайомлення на веб-сайті АМ, а також представлено в друкованому вигляді в будівлі АМ. Цей проект також представляли учасникам під час проведення в повітах тренінгів, зустрічей тощо. Крім того, було проведено низку зустрічей з представниками сусідніх воєводств.

- ***Розроблення остаточного варіанту «Стратегії розвитку Куявсько-Поморського воєводства на 2007 – 2020 роки» та затвердження його Радою й Парламентом воєводства.***

Після завершення соціальних консультацій було розроблено новий варіант стратегії. Цю стратегію Сейм Куявсько-Поморського воєводства затвердив 12 грудня 2005 року.

У перебігу перегляду стратегії було використано такі ресурси:

- **людські ресурси:** УСА – дві особи (+ директор і заступник директора), управління формування програм (УФП) – три особи. Загалом – сім осіб у режимі повної зайнятості, троє з яких безпосередньо займалися проведенням досліджень з оцінювання.
- **час:** процес перегляду стратегії тривав понад рік (від жовтня 2004 року до грудня 2005 року). Етап оцінювання тривав 3-4 місяці.

### ***Виявлені проблеми***

Немає системи моніторингу впровадження стратегії. Положення щодо моніторингу, які містяться в стратегії, загальні й обмежені. Також до проблем можемо віднести такі:

- у процесі впровадження стратегії слід регулярно проводити моніторинг; він має проводитися незалежно від моніторингу операційних програм, які забезпечують упровадження стратегії;
- Рада воєводства та Департамент регіонального розвитку АМ (від імені Ради) у співпраці з усіма департаментами та підрозділами, підпорядкованими АМ, органами місцевого самоврядування (повітами й муніципалітетами), установами та агентствами національного уряду зобов'язані забезпечити моніторинг впровадження цієї стратегії;
- моніторинг стратегії має здійснюватися не рідше ніж один раз на 4 роки;
- моніторинг стратегії здійснюватиметься з використанням фіксованого комплексу орієнтовних показників.

Проблема полягає в тому, що органи, які мають у своєму розпорядженні дані, що їх слід збирати систематично, не зобов'язані передавати їх УСА (навіть у межах структури АМ). УСА доводиться щоразу подавати запит на інформацію. Наразі інформація щодо ефективності, яка надходить до УСА, основана переважно на неформальних контактах і, отже, ймовірно, перестане надходити в разі звільнення з роботи дружньо налаштованих співробітників іншого підрозділу. З іншого боку, УСА часом не знає, наскільки корисні для нього дані збирають в інших інституціях.

Ще однією проблемою є те, що дані, отримані з державних статистичних установ (Центрального статистичного управління), представлені переважно на національному рівні, і часом на регіональному. Статистичних даних, представлених на субрегіональному / повітовому / муніципальному рівнях, не існує. Це істотно ускладнює проведення регіональної політики, особливо на рівні воєводства. Дієва співпраця, налагоджена зі статистичним управлінням воєводства в Бидгощу, допомагає отримувати деяку інформацію, однак такий підхід не забезпечує комплексного рішення. Орієнтовні показники, використовувані в статистичній системі на національному рівні, часто неадекватні й завжди надходять із запізненням (приблизно на 2 роки).

## **Додаток 7**

### **Ситуаційне дослідження 3 Атлантичний інноваційний фонд Агентство розвитку можливостей Атлантичної Канади**

#### ***Опис регіону***

Атлантична Канада – це регіон Канади, що складається з чотирьох провінцій, розташованих на атлантичному узбережжі: три прибережні провінції – Нью Брансвік, Нова Скотія та Острів Принца Едуарда, а також Ньюфаундленд і Лабрадор. У 2004 році населення атлантичних провінцій становило 2,3 млн. чол.

Зважаючи на відносно малу чисельність населення (порівняно з центральними провінціями Канади або штатами Нової Англії в США), регіональна економіка тривалий час залежала від природних ресурсів, тобто таких галузей, як рибальство, лісозаготівля, фермерство та гірничо-промисловість.

#### ***Опис проблеми***

У 1992 році спустошливе зникнення запасів тріски біля атлантичного узбережжя призвело до серйозних ускладнень для розвитку економіки Атлантичної Канади. 2 липня 1992 року федеральний міністр Канади з рибальства та океанських ресурсів був змушений оголосити мораторій на рибний промисел. Це рішення, яке спочатку розглядали як короткотерміновий захід, все ще чинне, оскільки рибні запаси не відновилися й донині. Понад 40 тисяч рибалок атлантичних провінцій втратили роботу.

Місцеві риболовецькі громади з великими труднощами намагаються долати наслідки цієї кризи. Основу риболовецької галузі атлантичних провінцій Канади становлять люди, які працюють на малих суднах і заводах, живуть у дрібних і часто ізольованих громадах. Близько тисячі таких громад, повністю або значною мірою, залежать від рибальства, оскільки їхнє населення працює на рибопереробних заводах, суднобудівних закладах, зайняте в транспортних перевезеннях чи наданні загальних послуг. Втрата рибних ресурсів у такому масштабі означає повний або принаймні великий економічний колапс для сотень громад в Атлантичній Канаді.

Впродовж останніх трьох десятиліть інші сектори економіки регіону, такі як текстильне виробництво, вирощування фруктів і овочів та сфера державного управління, сприяли диверсифікації економіки Атлантичної Канади. Однак дані досліджень свідчать, що, хоча розвиток цих галузей в Атлантичній Канаді стійкий, регіон характеризується низьким відсотком зайнятості населення в наукоємних галузях «високих знань». Саме задля формування «нової економіки» було створено федеральні програми сприяння розвитку цих секторів.

## **Розв'язання проблеми**

### **• Що таке АСОА**

Агентство розвитку можливостей Атлантичної Канади (The Atlantic Canada Opportunities Agency, АСОА) – це департамент федерального уряду Канади, уповноважений сприяти розбудові економічного потенціалу атлантичних провінцій, взаємодіючи з населенням регіону: безпосередньо в громадах, через громадські інституції, місцеві та провінційні органи влади, приватні підприємства. Його мета – створення робочих місць і підвищення рівня доходів населення.

Як установа, що займається реалізацією федеральної регіональної політики Канади, АСОА відіграє важливу роль у сприянні диверсифікації економіки атлантичних провінцій та зменшенні різниці в рівні соціально-економічного розвитку цього регіону та решти провінцій Канади.

Агентство було створено 1987 року, й відтоді воно пропонує широкий спектр програм і послуг, спрямованих на створення умов для економічного зростання та розвитку бізнесу в Атлантичній Канаді. Воно забезпечує доступ підприємців регіону до широкого набору інструментів і ресурсів для розвитку бізнесу на всіх етапах його життєвого циклу, починаючи з виникнення ідеї започаткування бізнесу й до етапу планування його розвитку та розширення.

АСОА буде своєю діяльністю на стратегічних засадах, зосереджуючись на створенні умов для економічного зростання через інновації, наукові дослідження й розробки, розширення бізнес-можливостей, підприємництво та розвиток ділових навичок, сприяння торгівлі й інвестиціям, економічний розвиток громад і розбудову інфраструктури регіону.

Пріоритетом для агентства є розвиток малого й середнього бізнесу, тобто сектору економіки, який розвивається найдинамічніше і забезпечує створення 90 % нових робочих місць.

Основною метою є розбудова потужної економіки атлантичного регіону шляхом:

- 1) сприяння економічному зростанню та конкурентності підприємств регіону;
- 2) надання допомоги сільським громадам стати економічно самодостатнішими;
- 3) впливу й координування федеральної політики та спрямування державних інвестицій в економічне зростання Атлантичної Канади.

Щоб досягти цієї мети, АСОА працює над створенням нових партнерських зв'язків між державним і приватним секторами, а також, разом з урядами провінцій – над розробленням узгодженої федеральної та провінційної політик щодо економічних викликів в Атлантичній Канаді. Починаючи від 1987 року, часу заснування АСОА, сотні освітніх і дослідних закладів, а також бізнес-структур завдяки координаційній ролі агентства співпрацювали задля покращення економічного становища громад регіону\*.

### **• Атлантичний інноваційний фонд**

У червні 2000 року АСОА заснувала Атлантичний інноваційний фонд (Atlantic Innovation Fund – AIF), який був створений для зміцнення регіональної економіки внаслідок пришвидшення розвитку галузей промисловості, базова-

\* Звіт про діяльність АСОА за п'ять років до Парламенту, 1988-93 рр. Лютий 1994 р., С. 1 (АСОА Five Year Report to Parliament, 1988-93: February 1994. Page 1).

них на знаннях. Фонд фінансує дослідження, розробки та відповідні ініціативи в галузях природничих і прикладних наук або їх комерціалізацію.

Завдання Фонду такі:

- 1) активізація діяльності в напрямку розбудови спроможності до інновацій та наукових досліджень і розробок (НДР), які ведуть до створення нових технологій, продуктів, процесів чи послуг, що сприяють економічному зростанню Атлантичної Канади;
- 2) підвищення спроможності до комерціалізації продуктів НДР;
- 3) зміцнення інноваційної спроможності регіону через підтримку досліджень, розробок і комерціалізацію партнерських зв'язків та об'єднання приватних фірм, університетів, дослідних інститутів та інших організацій Атлантичної Канади;
- 4) підвищення спроможності регіону щодо доступу до фінансованих на федеральному рівні програм НДР.

• ***Оцінка діяльності Атлантичного інноваційного фонду (2004)***

Формувальну оцінку діяльності Атлантичного інноваційного фонду проведено в 2004 році. Це було зроблено відповідно до вимог Ради Казначейства про обов'язковість оцінки всіх грантових програм уряду по завершенні половини терміну їхньої п'ятирічної діяльності. Як результат, діяльність Фонду в 2005 році була поновлена без істотних змін до програми його функціонування, а в бюджет було додано 300 мільйонів канадських доларів на п'ятирічний період.

Оцінювання передбачає передусім порушення питань і подальший пошук відповідей на базові запитання щодо результативності та ефективності програми. Оцінка діяльності Фонду мала на меті охопити три ключові питання:

1. Релевантність – чи є діяльність Фонду доброю моделлю? Чи відповідає вона потребам регіонального розвитку та проголошеним цілям?
2. Впровадження – чи діяльність Фонду добре спроектована й наскільки успішно вона реалізовується?
3. Результативність витрат / успішність – якими є досягнуті наслідки діяльності Фонду (та ймовірні майбутні наслідки) і як вони співвідносяться з проголошеними цілями?

Для проведення такого оцінювання, на основі процедури урядового тендеру, було залучено зовнішнього консультанта. Рішення задіяти зовнішню організацію для проведення оцінювання було прийнято з практичних і прагматичних причин. По-перше, було визнано, що знання, досвід і спроможність Агентства для здійснення внутрішнього оцінювання обмежені. По-друге, що важливіше, Агентство було зацікавлене в максимально високому рівні незалежності результатів оцінки.

Деталі <sup>1</sup>	<p><b>Зовнішні ресурси:</b> Для проведення оцінки було залучено зовнішні ресурси (консультантів).</p> <p><b>Вартість:</b> Близько 84000 канадських доларів.</p> <p><b>Тривалість:</b> Загальна тривалість – менше року, починаючи з етапу планування до схвалення кінцевого звіту. Планування проекту, зокрема й розроблення технічних завдань, проведення тендеру – 4 місяці (весна/літо 2003 р.); реалізація проекту, починаючи з підписання угоди з консультантом, до подання робочого варіанта звіту – 6 місяців (вересень 2003 – лютий 2004 рр.); розгляд і схвалення звіту – 6 тижнів (лютий – березень 2004 р.).</p> <p><b>Структура управління:</b> Наглядовий комітет здійснював загальний нагляд за проведенням оцінювання. Ця структура складалася з персоналу Агентства, зокрема й керівників середньої ланки відділів програм і оцінювання, аналітиків-помічників менеджерів програм та представників найбільших регіонів Атлантичної Канади. Членів комітету постійно інформували впродовж оцінювання, залучали до аналізу інструментів збирання даних і надання регулярних вказівок. Група працювала разом із зовнішніми консультантами над розв’язанням будь-яких питань. Інших зацікавлених сторін регулярно інформували впродовж процесу оцінювання. Результати оцінювання були схвалені Ревізійним комітетом – комітетом АСОА з аудиту та оцінювання, якого очолює заступник директора (міністра).</p>
---------------------	---

Оцінювання було проведено протягом одинадцяти місяців під наглядом керівного комітету, співголовами якого були менеджер АСОА з оцінювання та директор з інновацій (програм). За словами персоналу АСОА, який був задіяний в оцінюванні, те, що директор програм був співголовою керівного комітету, стало основним чинником успішності процесу, оскільки це допомогло персоналові позбутися певного страху та занепокоєння щодо сутності оцінювання та, своєю чергою, сприяло активнішій співпраці в процесі оцінювання\*.

По завершенні оцінювання результати представив і схвалив комітет Агентства з аудиту й оцінювання, яке очолює заступник директора (міністра) АСОА.

- **Методологія оцінювання**

Формувальне оцінювання діяльності АІФ використовувало такі методи:

- 1) аналіз документів, що сприяло ліпшому розумінню діяльності Агентства (опрацьовано 22 файли, а саме 11 затверджених і 11 відхиленних Агентством проектів для фінансування);
- 2) аналіз бази даних реципієнтів послуг фонду;

\* Телеконференція з Дарлін Джоунз, старшим аналітиком політики Головного офісу АСОА, та Деніз Френетт, в.о. директора з фінансових та адміністративних питань АСОА. 14 грудня 2006 р. (Teleconference with Darlene Jones, Senior Policy Analyst ACOA Head Office and Denise Frenette, Acting Director, Finance and Administration, ACOA. December 14, 2006).

- 3) телефонне опитування 50 реципієнтів грантової допомоги фонду (23 – з першого кола грантового конкурсу; 27 – з другого кола);
- 4) телефонне опитування 66 претендентів на грантову допомогу, чії заявки не було схвалено (34 – з першого кола, та 32 – з другого кола);
- 5) телефонне опитування 20 партнерів проектів (по 10 – з кожного кола);
- 6) 33 детальних інтерв'ю з представниками АСОА (16), членами Наглядової ради АІФ (6), представниками різних інституцій/організацій (7) та представниками національних агентств з питань НДР (4).

Попри те, що деякі з цих методів мали свої обмеження, група з оцінювання була певна, що поєднання різних підходів, врешті-решт, сформує ефективну методологію оцінювання. Окрім того, такий підхід дав змогу охопити ключові завдання оцінювання, а саме – питання релевантності, впровадження й успішності / результативності витрат.

- ***Ключові висновки та рекомендації***

*Завдання*

1. Оцінити поточні успіхи в діяльності АІФ.
2. Визначити ефективні сфери діяльності.
3. Визначити можливі напрями/сфери діяльності, які потребують удосконалення.

***Висновки***

Ключові висновки були зроблені щодо релевантності, впровадження та успішності / результативності витрат фонду.

1. *Релевантність*: оцінювання підтвердило, що діяльність АІФ було спрямовано на задоволення дійсних потреб атлантичного регіону. Процедура запиту щодо проектних пропозицій мала наслідком відбір тих проектів, які чітко відповідали критеріям фонду та були спрямовані на задоволення реальних потреб організації-заявника.
2. *Впровадження*: оцінювання виявило деякі сфери, які потребують удосконалення, зокрема своєчасність відбору проектів та затвердження їх фінансування, рівня послуг фінансових менеджерів. Водночас було відзначено, що Агентство послідовно здійснює кроки щодо вдосконалення діяльності в цих питаннях.
3. *Результативність витрат/успішність*: незважаючи на початковий етап програмного циклу діяльності фонду, вона вже забезпечила певні досягнення. Фонд накопичував додатково 1,14 доларів на кожен долар, інвестований у проекти; сприяв підвищенню спроможності до проведення та реалізації НДР, зміцненню зв'язків в інноваційній системі регіону та здійсненню спільних досліджень і комерціалізації технологій.

***Рекомендації***

Загалом було вироблено шістнадцять рекомендацій, які стосувалися таких питань:

1. *Продовження / релевантність програми*: звіт за результатами оцінки рекомендував, щоби програму фонду було продовжено після завершення її поточного фінансового періоду. АСОА забезпечила продовження моніто-



рингу цієї програмної ніші. Слід також забезпечити подальшу відповідність функціонування програм фонду потребам регіонального розвитку Атлантичної Канади.

2. *Дизайн і реалізація програми:* звіт за результатами оцінки рекомендував продовжувати застосування ключових принципів діяльності фонду, зокрема щодо відбору проектів, які спираються на партнерство/спільні зусилля організацій, особливо ті, що сприяють більшій результативності витрат програми; застосовувати процедуру відбору проектних заявок із залученням наглядової ради, а також відбирати найкращі панатлантичні проекти міжгалузевого характеру.
3. *Вдосконалення програми:* оцінювання виявило кілька сфер, які потребують удосконалення, а саме ті, що стосуються своєчасності та результативності процесу відбору проектів і комунікації.
4. *Підзвітність і звітування:* оцінювання рекомендувало, щоб функції та сфери відповідальності всіх залучених до процесу аналізу проектних пропозицій, а також очікувані часові рамки для відбору проектів були чітко задокументовані й оприлюднені.

Перелік усіх 16 рекомендацій наведено в додатку до цього ситуаційного дослідження.

- ***Процес упровадження***

Ревізійний комітет АСОА схвалив фінальний звіт про результати оцінювання й погодився з усіма рекомендаціями.

Згідно зі стандартною практикою АСОА було розроблено офіційний план дій щодо впровадження рекомендацій за результатами оцінювання. План дій містив перелік конкретних заходів, які мають бути здійснені відповідно до кожної рекомендації, зазначення відповідального менеджера та термін виконання. Відповідальність за виконання заходів, визначених у плані дій, було покладено на Секретаріат АІФ. Згідно з практикою АСОА моніторинг вжитих заходів відповідно до плану дій здійснює Ревізійний комітет Агентства.

Після аналізу рекомендацій було виявлено, що частина з них свідчила про необхідність продовження поточної діяльності щодо вдосконалення деяких сфер функціонування фонду.

- ***Першочергові користувачі результатів оцінювання***

*Менеджери програми фонду*

Використовують результати оцінювання для допомоги в поточному управлінні програмою.

*Заступник міністра / президент Агентства*

Результати оцінювання були представлені й обговорені на рівні керівництва Агентства, і це сприяло прийняттю рішення щодо пошуку коштів для продовження програми фонду та її стратегічного перепозиціювання.

*Міністри*

Оцінювання сприяло успішному представленню меморандуму до Кабінету (Комітету з внутрішніх справ) для схвалення рішення про поновлення програми.

### *Рада казначейства*

Результати оцінювання було використано для підтримки запиту до федеральної Ради казначейства щодо продовження термінів і умов фінансування програми ще на п'ять років. Ці дані також використано для того, щоб продемонструвати Раді казначейства, що підсумкове оцінювання не потрібно проводити після закінчення перших п'яти років функціонування програми фонду.

### *Зовнішні зацікавлені сторони*

Інституційні споживачі послуг фонду (наприклад, університети, дослідні інститути тощо) активно долучились до процесу оцінювання, взявши участь в опитуванні й інтерв'ю. Відгуки цих зацікавлених сторін щодо результативності та реалізації програми були корисними для коригування її. Стислий виклад результатів оцінювання також став доступним для громадськості на веб-сайті АСОА.

#### **• *Корисність оцінювання***

Результати оцінювання виявились надзвичайно корисними, зокрема щодо утвердження значущості та цінності програми фонду. Було також підтверджено, що зміни, здійснені в реалізації програми, привели до вдосконалення її функціонування.

### *Релевантність оцінювання*

Основний висновок, зроблений у результаті оцінювання, полягав у релевантності програми та її необхідності в майбутньому для розвитку регіону. Було виявлено, що методологія реалізації програми фонду не потребує істотних змін.

### *Управління видатками / рішення про розміщення ресурсів*

Дані оцінювання було використано для звернення до Ради казначейства щодо продовження програми ще на п'ять років та фінансування її в розмірі 300 млн. канадських доларів.

### *Удосконалення програми*

Дослідження підтвердило, що АСОА виробила правильну модель реалізації програми. За результатами оцінювання було складено конкретні рекомендації щодо вдосконалення деяких її аспектів, особливо процесу аналізу та схвалення проектних пропозицій, а також комунікації із зацікавленими сторонами.

### *Підзвітність і звітування*

Кілька рекомендацій стосувались продовження моніторингу наслідків програми та виконавської діяльності, особливо щодо підвищення спроможності до реалізації НДР, сприяння спільним дослідженням, комерціалізації технологій та розробленню нових продуктів, послуг і процесів. Агентство працює над удосконаленням підходу до збирання даних для моніторингу.

### ***Непередбачені наслідки оцінки***

1. *Оцінка перших результатів програми.* Попри те, що це було формувальне оцінювання – передусім спрямоване на аналіз процесу та якості реалізації – програма фонду виявилась настільки просунутою, що під час оцінювання можна було також проаналізувати її перші досягнуті результати.

2. *Зменшення необхідності проведення підсумкового оцінювання по закінченні п'яти років.* За результатами оцінки було зроблено висновок, що підсумкове оцінювання в кінці фінансового періоду було б передчасним, оскільки довгострокові наслідки програми (наприклад, підвищений рівень комерціалізації нових технологій; економічне зростання у стратегічних секторах; підвищена продуктивність/конкурентність галузей, базованих на ресурсах; зміцнена, стабільна й визнана регіональна інноваційна система та інноваційна спроможність; підвищений рівень зайнятості й доходів) ще не будуть досягнуті.
3. *Краще розуміння нових управлінських практик спеціалістами програм.* Менеджери та фахівці відділу програм були безпосередньо залучені до процесу оцінювання, і це допомогло їм краще зрозуміти призначення та доцільність розроблених «Зasad менеджменту та підзвітності, базованих на результатах» (the Results-based Management and Accountability Framework – RMAF)\*.
4. *Поглиблене розуміння цінності оцінювальної функції.* Робочі стосунки між відділами програм та оцінки сприяли кращому розумінню консультативної ролі оцінювання. Також було усвідомлено користь від залучення експертів з оцінювання до реалізації певних видів проектів.

#### **Чинники успішності оцінки**

1. *Якість зовнішніх консалтингових ресурсів.* Департамент вирішив заручитися зовнішньою підтримкою для проведення оцінювання, оскільки бракувало внутрішніх ресурсів для оцінки програми такого значного обсягу. Обраний консультант мав великий досвід, теоретичні знання та фахові навички менеджменту проектів. Це було визначено як основний чинник для безконфліктного здійснення процесу оцінки.
2. *Комплексна методологія оцінювання.* Поеднання різних методів – аналізу документів і бази даних програми, опитування та інтерв'ю – сприяло формуванню ефективної методології для ґрунтовної оцінки програми фонду. Надзвичайно корисні були опитування організацій, які подавали проектні пропозиції. Це дало змогу побачити повну картину переваг і недоліків програми.
3. *Дружні стосунки між відділами оцінювання та програм.* Процесом оцінювання спільно керували відділи оцінювання та програм Агентства. Такі тісні стосунки співпраці допомагали підтримувати ефективну комунікацію впродовж всього процесу та сприяли тому, щоб оцінювання було безконфліктним.

#### **Виявлені проблеми / винесені уроки**

##### *Доступність даних / достовірність:*

Критичною є необхідність мати надійні дані, доступні для оцінювання програми. Тож потрібно виробити стратегію збору даних, які є достовірними, повними та релевантними.

---

\* 1 квітня 2001 р. Рада скарбниці Канади опублікувала «Засади менеджменту та підзвітності, базовані на результатах» (Results-based Management and Accountability Framework), де визначена державна політика оцінювання в федеральних органах влади.

## Додаток до ситуаційного дослідження

### Оцінка діяльності Атлантичного інноваційного фонду 2004: рекомендації

1. АСОА має шукати кошти для поновлення фінансування цієї програми по завершенні її поточного фінансового періоду.
2. АСОА має продовжувати реалізацію програми АІФ, застосовуючи процедуру запиту щодо проектних пропозицій та залучаючи наглядову раду до аналізу й надання рекомендацій. Програма фонду має продовжувати відбирати найкращі панатлантичні проекти міжгалузевого характеру.
3. АСОА має забезпечити продовження моніторингу своєї програмової діяльності в Атлантичній Канаді, щоб бути певним, на основі порівняння з іншими програмами, що діяльність фонду відповідає потребам регіонального розвитку.
4. АСОА необхідно продовжувати вивчати шляхи можливого вдосконалення процесів і процедур функціонування фонду, особливо процедури аналізу проектних пропозицій, щоб забезпечити їх результативність та ефективність. АСОА має вивчати способи, за допомогою яких можна скоротити обсяг часу, потрібний для аналізу та схвалення проектних пропозицій, водночас роблячи це якісно.
5. За неможливого зменшити часові витрати для проведення процедури аналізу та схвалення пропозицій ці терміни мають бути чітко доведеними до всіх зацікавлених сторін.
6. Секретаріат АІФ має продовжувати створювати мережу потенційних наукових/технічних експертів для аналізу проектних пропозицій і надавати адміністративному керівництву необхідну інформацію щодо відбору експертів для аналізу отриманих пропозицій.
7. Процедура має стати прозорішою завдяки постійній комунікації з усіма зацікавленими сторонами.
8. Функції та відповідальність усіх залучених до процедури аналізу проектних пропозицій мають бути чітко задокументовані та оприлюднені для забезпечення наступності в діяльності.
9. АІФ має продовжувати вдосконалення сфер діяльності, що було започатковано до проведення оцінювання.
10. Рішення, прийняті в результаті майбутніх консультацій, мають бути доведені до зацікавлених сторін.
11. АСОА має відстежувати результативність інструментів моніторингу, які використовує в діяльності.
12. Керівники програми фонду мають переглянути стратегії вимірювання й оцінювання, оскільки проведення підсумкового оцінювання може бути передчасним до закінчення фінансового періоду.
13. АІФ має продовжувати ретельно відбирати проекти, які спираються на партнерство/спільні зусилля кількох організацій, і таким чином сприяти ефективності витрат.
14. АІФ має продовжувати моніторинг наслідків своєї діяльності, зокрема щодо підвищення спроможності організацій до проведення й реалізації НДР.
15. АІФ має продовжувати моніторинг наслідків своєї діяльності з огляду на це завдання.

**Додаток 8****Ситуаційне дослідження 4****Програма «Майбутнє громади» (Community Futures Program)  
Міністерства з питань економічної диверсифікації західних  
провінцій Канади (Western Economic Diversification Canada)*****Контекст***

Одним зі способів підтримки канадським урядом місцевого економічного розвитку є стимулювання розвитку й диверсифікації громади шляхом реалізації програми «Майбутнє громади» (ПМГ) (Community Futures Program). Ця програма розрахована на стимулювання місцевого економічного розвитку й допомагає заохочувати громади взяти на себе відповідальність за власне майбутнє.

Організаціями з розвитку громади, які користуються вигодами від ПМГ, є такі:

- 57 корпорацій розвитку майбутнього громади (КРМГ) у визначених сільських районах;
- 10 центрів розвитку бізнесу, розташованих у приміських зонах;
- 15 корпорацій економічного розвитку громади (КЕРГ), які працюють в економічно занедбаних міських районах.

Основними завданнями програми є стимулювання й підтримка:

- стабільності, економічного розвитку та створення робочих місць;
- диверсифікованої конкурентної місцевої економіки в сільській місцевості;
- сталих громад.

Відповідно до рішення Ради казначейства (травень 2000 року), а також зауважень, висловлених офісом Генерального аудитора у звіті від грудня 2001 року, Міністерство з питань економічної диверсифікації західних провінцій Канади (Western Economic Diversification Canada, далі – WD) провело в 2004 році аудит та оцінювання програми «Майбутнє громади».

***Загальні відомості про Міністерство з питань економічної  
диверсифікації західних провінцій Канади***

Завдання Міністерства з економічної диверсифікації західних провінцій Канади – сприяти розвитку та диверсифікації економіки західного регіону Канади та захищати інтереси Заходу в рамках національної економічної політики. Виконання цього завдання забезпечується насамперед шляхом реалізації грантових і внескових програм, які дають змогу міністерству суттєво підтримувати позитивність та конкурентність економіки Західної Канади. Для досягнення цієї мети міністерство налагодило співпрацю з партнерами з приватного сектору, інших рівнів державної влади, наукових / освітніх та фінансових інституцій і дослідницьких центрів. Застосований підхід передбачає збільшення інвестицій у Західну Канаду та створення альтернативних джерел фінансування комерційних підприємств. Міністерство також підтримує діяльність західноканадської мережі бізнесових послуг, яка забезпечує надання їх через понад 100 пунктів обслуговування, допомагаючи новим підприємцям у міських і сільських громадах створювати й розвивати власний бізнес.

### **У чому полягає мета WD?**

WD працює, щоб поліпшити довгострокову економічну конкурентність західних провінцій Канади та якість життя їхніх мешканців, надаючи підтримку широкому спектрові ініціатив, у межах трьох взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів.

**Інновація:** інвестиції WD покликані допомогти регіонові завершити формування економіки, основаної на знаннях, створити більш диверсифіковану економічну базу та нові висококваліфіковані робочі місця для мешканців Західної Канади.

Згідно з цим пріоритетом основними напрямками роботи міністерства є такі:

- освоєння й комерціалізація технологій;
- дослідження та розвиток;
- розвиток технологічних навичок;
- інфраструктура знання.

**Підприємництво:** WD допомагає розбудувати конкурентніший і продуктивніший бізнесовий сектор на всій території Західної Канади. Інвестиції спрямовані на надання допомоги малим підприємствам і новим підприємцям у набутті знань і ресурсів, необхідних для досягнення успіху та зміцнення їхньої спроможності конкурувати на глобальному ринку. Основні напрями роботи згідно з цим пріоритетом такі:

- підвищення продуктивності бізнесу;
- торгівля й інвестиції;
- промислова кооперація;
- забезпечення малим і середнім підприємствам доступу до капіталу.

**Економічний розвиток громади:** WD докладас зусиль до забезпечення економічного розвитку громади в містах і сільській місцевості шляхом упровадження ініціатив, спрямованих на капіталізацію можливостей для зростання й розвитку та надання громадам можливостей пристосуватися до викликів, які негативно впливають на конкурентність і якість життя. Основними напрямками роботи згідно з цим пріоритетом є:

- планування громади;
- розвиток громади;
- економічна перебудова громади;
- інфраструктура.

Взяті разом ці три пріоритети утворюють фундамент, який підтримує довготерміновий успіх Західної Канади.

Окрім наведених вище трьох стратегічних пріоритетів, WD відіграє важливу роль у формуванні державної політики, захисті місцевих інтересів та координації урядових програм. Через проведення досліджень і розроблення політики міністерство нагромаджує знання й розуміння проблем західного регіону та їхнього впливу на конкурентність економіки західних провінцій та якість життя.

**Оцінювання програми «Майбутнє громади» (2004 рік)**• **Стислий опис застосованого підходу**

Щоб виконати загальні завдання цього оцінювання, було розроблено систему, в якій визначено критерії або «вирішальні чинники успіху» та запитання, за якими можна було оцінити результативність програми. В рамках оцінювання розглядали три загальні напрями інтересів:

- стратегічна узгодженість і чіткість – ступінь чіткості пріоритетів програми й стратегічних напрямів та їхньої узгодженості з пріоритетами й напрямами WD та федерального уряду, а також КРМГ;
- управління й реалізація – розподіл ресурсів та адекватність моделі надання громадських послуг у поєднанні зі станом моніторингу та практикою звітування;
- результати – якою мірою забезпечується задоволення потреб і сподівань клієнтів та громади з урахуванням рівня та якості послуг, а також впливів на місцеві громади та бізнесові підприємства.

*Структура оцінювання*

<b>Критерії оцінювання</b>	<b>Запитання</b>
1. Стратегічні напрями для програми узгоджуються з пріоритетами вищого рівня для WD та федерального уряду, а також із цілями й завданнями КРМГ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи узгоджені стратегічні цілі й завдання програми (розбудова потенціалу громади, послуги з розвитку бізнесу та капітальні інвестиції) з пріоритетами міністерства й уряду?</li> <li>• Чи узгоджені стратегічні цілі, завдання та пріоритети КРМГ з цілями, завданнями й пріоритетами програми та якою мірою вони відображені в укладених угодах (операційних планах)?</li> </ul>
2. Існують визначені, чіткі й належно доведені до відома зацікавлених сторін цілі, завдання та пріоритети програми в сфері надання послуг (здійснення інвестицій) та, своєю чергою, КРМГ, які відбивають бажані економічні та соціальні результати.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи є цілі, завдання та пріоритети, тією мірою, якою вони пов'язані з програмою, чітко визначеними й загально зрозумілими?</li> <li>• Чи чітко сформульовані в угодах та операційних планах КРМГ цілі, завдання та пріоритети?</li> <li>• Чи існують конкретні «прогалини в сфері надання послуг» та потреби на рівні громади, які не відображені в згаданих угодах і планах, але представляють собою стратегічний пріоритет або можливість надання послуг для КРМГ?</li> </ul>
3. Розподіл фінансування з метою реалізації та використання моделі надання послуг на рівні громади некомерційними організаціями адекватний і логічно підтримує досягнення стратегічних цілей програми.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи вважаються розподіл коштів програми та наявна мережа КРМГ адекватними з погляду: <ul style="list-style-type: none"> <li>- збереження необхідної присутності на регіональному та громадському рівнях, особливо що стосується тих офісів КРМГ, які розташовані неподалік від міст?</li> <li>- підтримки реалізації пріоритетів програми та послуг, передбачених в угодах і планах?</li> </ul> </li> <li>• Чи мають КРМГ відповідну структуру управління, яка є представницькою для громади та забезпечує необхідні компетенції, відданість справі та управлінський потенціал?</li> <li>• Якою є роль і гадана цінність асоціацій КРМГ провінційного та «панзахідного» рівня?</li> </ul>

4. Інформаційна система та система звітування забезпечують керівництво, працівників, партнерів та інших зацікавлених сторін необхідними фактами й даними для виконання їхніх обов'язків та дієвого оцінювання результативності програми.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи існує відповідний баланс і означення критеріїв оцінки результативності, які застосовуватимуться на рівні «проекту», КРМГ та програми?</li> <li>• Чи усталено процес перевірки (наприклад, періодичні поїздки на місце тощо) з метою забезпечення якості представлених результатів вимірювання?</li> <li>• Яким чином керівництво КРМГ та програми використовує інформацію щодо результативності роботи?</li> </ul>
5. «Результати першого рівня» у вигляді продукту та послуг підтримувалися програмою, і в тому вигляді, в якому їх забезпечували КРМГ, вони відповідають сподіванням клієнтів, є доступними й достатніми для підтримки планованих результатів другого рівня.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які послуги і/або продукти (фінансування) у сфері планування громади, бізнесових послуг або капітальних послуг були забезпечені з допомогою вибраних проектів?</li> <li>• Чи відповідають ці послуги і/або продукти (фінансування) визначеним потребам та сподіванням керівництва, працівників, партнерів у процесі реалізації й клієнтів?</li> </ul>
6. Відповідно до цілей, завдань, цільових показників і сподівань програми можуть бути продемонстровані позитивні результати третього рівня на рівні громади й бізнесу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи було забезпечено досягнення й виконання визначених цілей, завдань та орієнтовних показників для вибраних проектів і, відповідно, для КРМГ (що відбито в операційних планах) та програми (що відбито в угодах)?</li> <li>• Чи існували які-небудь непередбачені чинники, які впливали на результативність обраних проектів?</li> <li>• Чи існували які-небудь непередбачувані впливи на обрані проекти (як позитивні, так і негативні)?</li> <li>• Чого досягли вибрані КРМГ і відповідно програма планованих результатів з погляду впливу на місцеві громади та підприємства?</li> </ul>

Вирішальні чинники успіху були визначені як ті моменти, котрі сприяють успішному плануванню, впровадженню та досягненню результатів програми. Зокрема, вирішальними чинниками успіху в перебігу цього оцінювання вважали такі:

- Стратегічні напрями для програми узгоджуються з пріоритетами вищого рівня для WD та федерального уряду, а також з цілями й завданнями КРМГ.
- Існують визначені, чіткі й належно доведені до відома зацікавлених сторін цілі, завдання та пріоритети програми в сфері надання послуг (здійснення інвестицій) та, своєю чергою, КРМГ, які відбивають бажані економічні та соціальні результати.
- Розподіл і використання коштів, витрачених на впровадження моделі надання послуг у некомерційному режимі на рівні громади адекватні й логічно підтримують досягнення стратегічних цілей програми.
- Інформаційна система та система звітування забезпечують керівництво, працівників, партнерів та інших зацікавлених сторін необхідними фактами й даними для виконання ними своїх обов'язків та дієвого оцінювання результативності програми.



- «Результати першого рівня» у вигляді продукту та послуг підтримувалися програмою, і в тому вигляді, в якому їх забезпечували КРМГ, вони відповідають сподіванням клієнтів, є доступними й достатніми для підтримки планованих результатів другого рівня.
- Відповідно до цілей, завдань, цільових показників і сподівань програми можуть бути продемонстровані позитивні результати третього рівня на рівні громади й бізнесу.

Щоб належно врахувати міру, якою були забезпечені ці вирішальні чинники успіху, було зібрано інформацію з численних джерел і використано різні методи. Джерела даних, їхній аналіз та методи збирання представлені в поданій далі таблиці.

**Таблиця 1: Стратегія збирання та аналізу даних**

Джерела даних	Методи збирання даних	Аналіз даних
1. Респонденти з-поміж вищого керівництва WD на корпоративному та регіональному рівнях, КРМГ та організацій-партнерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особисті та телефонні інтерв'ю</li> <li>• Семінари, які проводилися із залученням фасилітатора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз змісту</li> </ul>
2. Вибрані КРМГ у двадцяти громадах на території всіх західних провінцій Канади. Респондентів відбирали з-поміж <ul style="list-style-type: none"> <li>• членів місцевих рад</li> <li>• виконавчих директорів або представників вищого керівництва</li> <li>• старших працівників</li> <li>• місцевих партнерів</li> <li>• Клієнтів (нинішніх і колишніх)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У громадах група дослідників провела понад 100 особистих інтерв'ю, які доповнювалися телефонними інтерв'ю, в разі, якщо це було необхідно з міркувань логістики</li> <li>• Фокус-групи з участю майже 150 клієнтів, які користувалися послугами програми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз змісту (зокрема описів послуг і програми, наявності й сили впливу вирішальних чинників успіху, проблем та стану справ у сфері практичної діяльності)</li> </ul>
3. Документація проекту для кожної з обраних КРМГ, як щодо послуг у сфері бізнесу, так і щодо ініціатив з економічного розвитку громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збирання контрактів, кореспонденції та інших відповідних документів для аналізу на місці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз змісту, зокрема й перегляд сфери застосування проекту та повідомлених результатів</li> </ul>
4. Документи щодо програми та КРМГ, зокрема й річні операційні плани та квартальні звіти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Були зібрані в процесі проведення дослідження з метою аналізу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз змісту</li> <li>• Статистичний аналіз повідомлених показників</li> </ul>

Результати всіх цих численних оцінок внесені до цього звіту разом з рекомендаціями щодо майбутніх дій.

#### • **Загальні висновки й зауваження**

Загальні результати оцінювання свідчать про те, що програма забезпечила досягнення позитивних результатів для бізнесу, підприємців і громад; вона й на-

далі лишається актуальною та відповідає стратегічним напрямам і пріоритетам WD та федерального уряду.

Хоча способи, в які ці стратегічні напрями трансформовані в конкретні пріоритети, програмні цілі та спосіб надання послуг, для різних КРМГ різні, це не порушує загальної відповідності між планами програми, WD та федерального уряду. Крім того, було з'ясовано, що модель надання послуг на рівні громади, застосована для програми, була високо оцінена регіональними радами як така, що відповідає місцевим інтересам, сприяє розбудові потенціалу громади, зміцнює керівництво, сприяє формуванню інновативних партнерств і проектів, котрі загалом розглядаються як додаткові стосовно інших регіональних і громадських агентств та інституцій. Стосовно питання збереження нинішньої мережі КРМГ респонденти загалом погодилися з тим, що вона має вирішальне значення для задоволення потреб сільських громад у послугах. У тому самому ключі клієнти вказали на високий рівень задоволення якістю та рівнем надання послуг. Крім того, більшість респондентів зазначили, що програма продемонструвала позитивні результати другого рівня з погляду створення та збереження робочих місць, започаткування нових бізнесових підприємств та утримання, імпорту й збереження добробуту в регіонах, поліпшення громадського планування й процвітання громад.

Проте в процесі оцінювання було визначено низку моментів, які потребують доопрацювання. Зокрема, відзначалося, що:

- частково через фінансові обмеження низка КРМГ повідомила, що зі стратегічного погляду вони більше не вважають своїм обов'язком виконання функції «позичальника останньої надії» для підприємців та нових бізнесових підприємств. Натомість вони приділятимуть дедалі більшу увагу управлінню портфелями позик у спосіб, який сприяє зменшенню ризику неповернення кредитів і збільшує віддачу від цих коштів.
- Існує потреба в подальшому поглибленні співпраці між КРМГ з погляду обміну ресурсами та прикладами найкращої практики й зміцненні партнерств із місцевими групами та громадами (наприклад, групами представників корінного населення).
- Забезпечення основного фінансування загалом визнано вирішальним чинником для забезпечення неперервної життєздатності переважної більшості КРМГ. Однак те, якою мірою це фінансування вважається достатнім для покриття сфер надання послуг та охоплення географічних територій, а також задоволення вимог, визначених в угодах про внески, часто лишається спірним моментом. Це, своєю чергою, обмежує здатність КРМГ надавати послуги громадам у віддалених районах, залучати та зберігати провідних працівників, забезпечувати персонал адекватними можливостями для професійного розвитку, виконувати довготермінові проекти та брати участь в ініціативах з економічного розвитку громади.
- Різні КРМГ застосовують цілий спектр різних моделей управління від системи Карвера, основаної на політичних принципах, до «ручного управління» з боку директора. Подібні відмінності також існують і в рівнях представництва, добору кандидатів та плинності складу на рівні рад директорів.
- Більшість респондентів з числа членів рад повідомили, що менеджери КРМГ демонструють неабиякі здібності та високу продуктивність робо-

ти, хоч існує певний ризик того, що втрата компетентного вищого керівника за відсутності будь-яких планів наступництва може істотно негативно вплинути на роботу служб.

- За деякими важливими винятками, зокрема в Саскачевані, респонденти охарактеризували асоціації провінційного рівня як такі, що надають необхідну підтримку та мають важливе значення. Однак учасники опитування висловлювали рекомендації щодо поліпшення комунікації стосовно ролі та внеску асоціацій, і особливо «панзахідної» асоціації, беручи до уваги невизначеність у зв'язку з їхніми мандатами й послугами. У випадку «панзахідної» асоціації такий результат може свідчити як про потребу в поліпшенні комунікації, так і про те, що ця інституція не досить зріла в своєму розвитку.
- Існує потреба в подальшому доопрацюванні критеріїв результативності, що використовуються в межах програми та звітах КРМГ. Таке доопрацювання передбачатиме використання меншої кількості показників, але вони мають бути адекватними й більшою мірою відповідати основним рішенням, що їх необхідно ухвалювати. Крім того, більшість респондентів з-поміж керівництва та старших працівників висловлювали невдоволення у зв'язку з процесами моніторингу й звітування, котрі, на їхню думку, забирають надто багато часу й ресурсів. Невідповідності в статистичних даних, неузгодженість використовуваних шаблонів і форматів звітів сприяли тому, що ці процеси сприймалися як «дуже забюрократизовані».
- Серед респондентів з-поміж членів рад директорів, керівництва і старших працівників відчувається загальний брак певності стосовно використання інформації, поданої до WD у звітах, для ухвалення рішень.
- Як одну з проблем респонденти відзначали загальну нестачу інформації у відносинах між громадами та, зокрема, стосовно послуг, що їх надають програма і КРМГ. Однак додатковим ризиком, якому слід дати раду, може стати виникнення в разі успішної організації програми значного попиту на послуги з підтримки громад, котрий перевищуватиме рівень, що його можна забезпечити, використовуючи наявні ресурси.

Загалом існує потреба у виправленні можливих наслідків для майбутнього надання послуг у межах програми, які можуть виникнути, враховуючи фінансові обмеження, рівень узгодженості управління, залучення КРМГ та асоціацій аборигенних народів, брак системи наступництва серед вищого керівництва, стан справ у сфері вимірювання результативності та звітування й розвитку мережі послуг з підтримки громади. Що стосується асоціацій, то, на думку учасників, є потреба в поліпшенні комунікації стосовно їхньої ролі, мандату та послуг, що їх вони надають.

- ***Рекомендації та висновки за результатами оцінювання***

Після проведення оцінювання було висловлено низку рекомендацій щодо дій з боку WD у зв'язку з програмою, щоб представлення їх для аналізу та розгляду особам, відповідальним за ухвалення рішень у федеральному уряді. У зведеному й опрацьованому вигляді ці рекомендації представлені далі.

1. *Продовжити надання фінансової підтримки КРМГ та програмі*

Ця програма розглядається як вирішальна ініціатива, яка прямо підтримує стратегічні пріоритети й напрями роботи WD, а також загальні цілі федераль-

ного уряду. Інвестиції в мережу КРМГ сприяли, зокрема, розвиткові потенціалу громад, створенню малих підприємств і підвищенню підприємницької активності, а також формуванню партнерств між органами місцевої влади, громадами аборигенних народів та іншими зацікавленими групами на регіональному рівні. Беручи до уваги висновки з дослідження, які свідчать про те, що КРМГ доповнюють інші ініціативи й організації та сприяють задоволенню нагальних громадських потреб, є потреба продовжити фінансування й інвестування програми з боку WD.

*2. Створити довготерміновий механізм фінансування із залученням федерального уряду, WD та програми*

Беручи до уваги довготривалий характер надання багатьох послуг КРМГ з погляду часових рамок та необхідність дотримання зобов'язань, які виходять поза межі одного фінансового року (не кажучи вже про фінансовий квартал, як це часто буває у випадку коштів, що їх надають 31 березня), є потреба у впровадженні механізму фінансування, розрахованого на кілька років. На рівні програми рекомендовано, щоб WD та Секретаріат Ради федерального казначейства спільно опрацювали багаторічну угоду, в межах якої надаватиметься фінансування і яка дасть змогу забезпечити відповідальність за результати та відповідність урядової політики. У цьому процесі рекомендовано використовувати цільові орієнтовні показники фінансування, а також розробляти річні операційні плани.

*3. Забезпечити збільшення фінансування з урахуванням конкретних особливостей КРМГ*

Задля подолання обмежень, на які наражаються КРМГ у віддалених районах, і компенсації витрат на надання послуг на великій території обслуговування WD варто розглянути можливість збільшення основного фінансування цих служб (наприклад, у спосіб, еквівалентний тому, як нараховуються «північні виплати»). Це дасть змогу реагувати на основні проблеми, з якими стикаються деякі КРМГ, а саме: великі географічні території з віддаленими та розсіяними громадами, що обумовлює істотне підвищення витрат на оплату праці персоналу й членів ради, відсутність партнерів у районах з порівняно невеликою чисельністю населення та обмежену здатність використовувати альтернативні джерела фінансування.

*4. Розробити стандартну модель управління, яку можна було б використати в різних КРМГ*

WD має в партнерстві з асоціаціями провінційного рівня розробити модель «найкращої практики» і стимулювати застосування її в окремих офісах КРМГ. Ці приклади найкращої практики мають урахувувати той факт, що директори КРМГ є керівниками організації й що їхній обов'язок – здійснювати нагляд за роботою служб та моніторинг управління, і, крім того, вони мають прагнути до належного врахування всіх важливих моментів, які впливають або можуть вплинути на справи організації. Тому модель прикладів найкращої практики має відображати такі основні моменти: структуру, термін обрання та склад ради; роль і обов'язки комітетів; відносини в межах ради та її функції в сфері поточного управління КРМГ.

### *5. Спростити вимоги щодо моніторингу та звітування для КРМГ*

Вимоги щодо звітування для КРМГ видаються надто обтяжливими, а подекуди спостерігається дублювання зусиль. Для розв'язання цих проблем критерії оцінювання результативності слід доопрацювати з урахуванням таких моментів:

- якою є основна цільова аудиторія для потреб звітування (наприклад, члени ради директорів, регіональні представники WD, Ради казначейства, громадськість тощо);
- мета звітування (зокрема, яким чином його результати використовуються для формулювання суджень);
- відповідність основним результатам другого рівня програми та
- дотримання балансу між моніторингом, забезпеченням відповідності та інформуванням осіб, відповідальних за ухвалення управлінських рішень.

Представники WD мають оцінити наявні критерії, використовуючи визначену матрицю критеріїв і співпрацюючи з КРМГ.

Крім того, WD має систематизувати процес звітування, зосереджуючи увагу в щоквартальних звітах на обмеженому комплексі критеріїв; натомість у річних звітах має бути подана інформація з урахуванням розглянутого вище повного набору критеріїв. Респонденти, з якими проводили інтерв'ю, в своїх відповідях були практично одностайними стосовно того, що витрати часу й зусиль, необхідні для складання звітів, надмірні.

### *6. Забезпечити регулярніший і послідовніший зворотний зв'язок стосовно результативності роботи КРМГ*

Щоб налагодити міцні зв'язки між WD та КРМГ, необхідно організувати процес «зворотного зв'язку», який має забезпечити періодичне отримання коментарів і вказівок стосовно квартальних звітів, річних звітів та операційних планів. Цей процес, зокрема, може передбачати поширення регіональними представниками WD резюме щорічних статистичних даних на рівні провінції щодо результативності роботи з доданням до нього інформаційного повідомлення з поясненням їхнього значення та ролі в процесі ухвалення рішень, а також описом досягнень КРМГ.

### *7. Заохочувати вивчення можливостей застосування КРМГ та асоціаціями КРМГ програм допомоги, які мали б більш запобіжний характер*

WD має підтримувати профілювання послуг КРМГ, їхніх намірів та первинних клієнтських груп, а також використання для цих потреб публікацій у місцевих громадах та засобах масової інформації. Крім того, асоціації провінційного рівня та «панзахідну» асоціацію варто заохочувати до активізації зазначених зусиль у сфері виконання програм допомоги з наголосом на мандат, послуги та цінність пропозицій для членів. У такий спосіб можна зняти зауваження, висловлені деякими зацікавленими сторонами стосовно існування загальної необізнаності та непевності стосовно ролі та внеску асоціацій, а також послуг програми з погляду перспективних потенційних клієнтів і партнерів. Крім того, це дасть змогу отримати побічний позитивний ефект у вигляді підвищення видимості та присутності WD і федерального уряду в громадах на всій території західної Канади.

8. Розробити й поширити загальну стратегію відбору, утримання та забезпечення наступництва для кращих працівників програми

Окрім виконання, наведених вище рекомендацій стосовно фінансування програми, є потреба у випереджальному розв'язанні згаданих респондентами проблем у сфері відбору й утримання кваліфікованих працівників, а також зменшенні ризику зниження результативності роботи КРМГ внаслідок втрати вищих керівників в умовах браку плану наступництва. Для розв'язання цієї проблеми представники WD мають розробити «набір інструментів менеджера», пов'язаний з плануванням наступництва, визначити вакансії, «складні для заповнення» (насамперед, на рівні КРМГ), і виробити загальні стратегії відбору й утримання працівників на цих посадах. Зазначений набір може містити, наприклад, пропагування переваг роботи на КРМГ як «найгіднішого роботодавця» та залучення студентів на допоміжні посади й до роботи за сумісництвом.

**Впровадження рекомендацій**

Зауваження, висловлені в перебігу оцінювання	Реакція керівництва	Основні відповідальні
1. Продовжити фінансову підтримку мережі КРМГ та програми	Згодні. WD оновить угоди про внески, уклавши їх на довший термін, щоб забезпечити КРМГ та асоціаціям майбутнього громади фінансову стабільність з урахуванням власної фінансової ситуації WD. WD і надалі поглиблюватиме з асоціаціями майбутнього громади та КРМГ діалог стосовно відновлення основного фінансування (поновлення угод з КРМГ залежить від того, чи будуть поновлені терміни та умови програми. Див. далі реакцію керівництва на рекомендацію №2).	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
2. Створити механізм довготермінового фінансування із залученням федерального уряду, WD та програми	Згодні. WD поновить фінансові угоди, беручи до уваги потреби щодо основного фінансування КРМГ, а також застосовувати раніше практику прирісного фінансування на щорічній основі (див. далі реакцію керівництва на рекомендацію #3).	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
	WD співпрацюватиме з КРМГ, аби гарантувати своєчасне надсилання повідомлень про необхідність подання річних операційних планів.	Регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: протягом року
	Агентства регіонального розвитку оновлять терміни та умови програми відповідно до нової політики у сфері виплати трансфертів.	АРР (керовані в межах партнерств WD-КРМГ) Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
АРР вивчить можливості поновлення прирісного фінансування програми «Майбутнє громади» в рамках бюджету 2000 р., термін якого закінчується 31 березня 2005 року.	АРР (керовані в межах службових партнерств WD) Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року	

3. Забезпечити збільшення фінансування з урахуванням конкретних особливостей КРМГ.	Згодні. Рішення WD стосовно фінансування окремих КРМГ є й лишатимуться основаними на таких чинниках, як: передбачувані відсоткові доходи інвестиційних фондів, вартість обслуговування віддалених громад і/або великих географічних територій, економічні проблеми в громадах, що користуються послугами програми та велика кількість цільових клієнтів. Важливими невирішеними питаннями лишаються: адекватність основного фінансування та здатність WD задовольняти потреби в збільшеному фінансуванні окремих КРМГ. Будь-яке збільшення фінансування відповідатиме федеральній політиці в сфері виплати трансфертів, яка обмежує федеральне фінансування до мінімального рівня, необхідного для виконання поставлених завдань.	
	WD забезпечуватиме стабільне основне фінансування для КРМГ на відповідному рівні. Крім того, WD перегляне систему прирісного фінансування, щоб забезпечити тісніший зв'язок з новими напрямками роботи WD та пріоритетами уряду.	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
	У перебігу поновлення угод про внески WD аналізуватиме можливість впровадження елемента фінансування з урахуванням результативності роботи.	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
	Стосовно збільшення фінансування APP вивчить можливості фінансування для КРМГ, які працюють у північних і віддалених регіонах.	APP (керовані в межах партнерств WD-КРМГ) Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
	Стосовно збільшення фінансування APP вивчить можливості фінансування для КРМГ, які працюють у північних і віддалених регіонах.	APP (керовані в межах партнерств WD-КРМГ) Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
4. Визначити стандартну модель управління, яку можна було б використати в різних КРМГ	Згодні. Цю модель можна створити на базі прикладів найкращої практики, зібраних «панзахідними» асоціаціями МГ. WD сприятиме цим зусиллям шляхом визначення прикладів найкращої практики й обміну ними.	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: протягом року

WD має розробити в партнерстві з асоціаціями МГ модель «найкращої практики» і стимулювати застосування її в окремих офісах КРМГ. (Зокрема, стосовно структури, термінів обрання і складу ради; ролі й обов'язків комітетів; відносин у межах ради та її функцій у сфері поточного управління КРМГ.)	Крім того, WD співпрацюватиме з КРМГ у сфері визначення мінімальних стандартів у різних сферах політики, таких як конфіденційність / доступ до інформації, людські ресурси, інвестиційні фонди та конфлікт інтересів, що дасть змогу забезпечити максимально можливу гнучкість у впровадженні цієї моделі на рівні місцевих КРМГ.	
	Забезпечити дотримання окремими КРМГ мінімальних стандартів діяльності КРМГ.	Регіональні відділення WD
	Узгодити керівні принципи КРМГ із представниками КРМГ у рамках процесу поновлення угод про внески.	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
5. Спростити вимоги до моніторингу та звітування для КРМГ.	Згодні. WD переглядатиме та спрощуватиме вимоги щодо звітування за окремими критеріями результативності (наприклад, оцінки кількості робочих місць, створених у результаті надання бізнесових послуг, розмежування між позиками, наданими новим та наявним фірмам тощо) для балансового звіту 2003/2004 року як проміжного етапу зменшення навантаження на КРМГ у процесі звітування в очікуванні більш формального перегляду критеріїв результативності.	Партнерства WD-КРМГ  Кінцевий термін виконання: 30 червня 2003 року
	Надалі WD спільно з асоціаціями МГ переглядатиме наявні критерії з використанням їх визначеної матриці задля визначення необхідної періодичності подання та змісту звітів. Цей процес передбачатиме перегляд логічної моделі Програми «МГ», а також системи вимірювання результативності та звітування WD, яка нині перебуває на етапі розроблення. Такий перегляд здійснюватиметься паралельно з поновленням угод про внески й забезпечить уніфікацію, за потреби, результатів (зазначених в угодах про внески та річних операційних планах) та відповідних вимог щодо звітування про досягнутий рівень результативності.	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD  Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
	До 31 березня 2004 року WD проаналізує можливість автоматизувати процес звітування про досягнутий рівень результативності. За можливості запровадження автоматизації WD співпрацюватиме з розробниками клієнтського управлінського програмного забезпечення для третіх сторін, яке використовується КРМГ, щоб забезпечити відповідність генерівного модуля для складання звітів про досягнутий рівень результативності, використаного в цьому програмному забезпеченні, вимогам WD.	Відділення WD з питань управління інформацією та технологій  Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року



6. Забезпечити регулярніший і послідовніший зворотний зв'язок стосовно результативності роботи КРМГ	Згодні. WD впровадить узгоджений процес забезпечення зворотного зв'язку стосовно звітів про результативність роботи на основі розділу угоди про внески: «внесок КРМГ, WEI, FEDO – політика WD», зокрема, на основі обов'язків працівників WD, окреслених у цьому документі. Наразі WD забезпечує зворотний зв'язок на адресу окремих КРМГ стосовно того, як воно використовує дані про результативність роботи КРМГ у процесі навчання фахівців з визначення результативності.	Регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: протягом року
	Резюме про наслідки оцінювання результативності регулярно розміщуватимуть у мережі Extranet WD.	Партнерства WD-КРМГ Кінцевий термін виконання: протягом року
	«Інструмент з аналізу відмінностей у регіонах провінції Британська Колумбія» буде проаналізовано з метою визначення можливості застосування його в межах всього міністерства. Аналіз відмінностей використовуватиметься для забезпечення зворотного зв'язку про успіхи та невдачі КРМГ.	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: 30 червня 2003 року
	Крім того, WD перегляне адекватність людських ресурсів, що їх виділяють на забезпечення підтримки та координації роботи КРМГ.	Партнерства WD-КРМГ / регіональні відділення WD Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
7. Заохочувати вивчення можливостей застосування КРМГ та асоціаціями КРМГ програм допомоги більш запобіжного характеру	Згодні. WD спільно із КРМГ розробить «панзахідну» та регіональну маркетингову стратегію. Ця стратегія буде зосереджена на підвищенні відчутності та обізнаності серед цільових клієнтів (громад та МСП). Профілювання клієнтів може бути розглянуто як один зі складників доопрацьованої стратегії комунікації.	Відділ WD з питань комунікацій Кінцевий термін виконання: протягом року
	Програми надання допомоги є основною складовою частиною діяльності «панзахідної та панканадської асоціацій». WD підтримує ці зусилля, виділяючи спеціальне «панзахідне» фінансування. WD разом з провінційними асоціаціями та «панзахідною асоціацією» вивчить шляхи поліпшення розуміння їхніх послуг серед КРМГ, котрі є їхніми членами, і можливості поліпшення комунікації стосовно функцій та обов'язків КРМГ, асоціації МГ, «панзахідної асоціації» та WD.	Партнерства WD-КРМГ Кінцевий термін виконання: протягом року

8. Розробити й опублікувати загальну стратегію відбору, утримання та забезпечення наступництва для кращих працівників програми	Згодні. WD співпрацюватиме з «панзахідною асоціацією МГ», щоб гарантувати розроблення та впровадження відповідного набору інструментів.	Партнерства WD-КРМГ Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
	WD співпрацюватиме з «панзахідною асоціацією МГ», щоб гарантувати наявність у радах директорів КРМГ необхідних інструментів для здійснення результативного планування стратегії наступництва.	Партнерства WD-КРМГ Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
Крім того, в процесі оцінювання з'ясувалося, що деякі КРМГ зі стратегічного погляду більше не вважають за свій обов'язок виконання функції «позичальника останньої надії» для підприємців і нових бізнесових підприємств.	WD гарантуватиме, що практика діяльності КРМГ як позичальників відповідатиме термінам та умовам програми і що в разі, коли будуть помічені порушення зазначених термінів та умов, вживатимуть заходів для забезпечення відповідності.	Регіональні відділення WD  Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року
	Крім того, WD забезпечуватиме адекватність основного фінансування задля зменшення тиску в напрямі підвищення прибутків на інвестований капітал для позикових фондів КРМГ (див. вище реакцію керівництва на рекомендацію #3).	Партнерства WD-КРМГ Кінцевий термін виконання: 31 березня 2004 року

## Додаток 9

### Витяг із серії ситуаційних досліджень з вивчення чинників впливу, які сприяють забезпеченню дієвості оцінювань у системі уряду Канади

Кінцевий звіт, 15 серпня 2005 року,  
Секретаріат Ради казначейства  
Міністерство національної оборони  
Канадська агенція міжнародного розвитку  
Служба виправних закладів Канади  
Міністерство у справах індіанських та північних народів  
Міністерство громадських робіт та державних послуг Канади

#### **5. Чинники впливу, які визначають дієвість оцінювання**

Далі подано резюме прикладів найкращої практики, зібраних у перебігу 15 проведених досліджень з оцінювання. Ці приклади, на думку виконавців оцінювання та штатних працівників програм, значною мірою сприяли тому, щоб проведені заходи виявилися корисними й вартими витрачених коштів і зусиль.

### *5.1 Підтримка вищого керівництва*

Надзвичайно важливе значення має підтримка вищого керівництва процесу та результатів оцінювання. Така підтримка може допомогти розв'язувати проблеми в тих сферах, де загальні процеси не дають змоги досягти успіху; зокрема, відносини з клієнтами та зацікавленими сторонами – це тонкі питання, які потребують залучення вищого керівництва; можуть існувати різні погляди на цілі, результати або рекомендації оцінювання; часом буває необхідна підтримка під час затвердження спірних рекомендацій.

### *5.2 Відносини між виконавцями оцінювання та штатними працівниками програми, основані на принципі участі*

Організація оцінювань таким чином, щоб штатні програми активно залучалися до цього, сприяє не лише формуванню цілеспрямованого, плавного й позбавленого проблем процесу, а й досягненню результатів, які є адекватними, своєчасними й обґрунтованими. Участь працівників програм має вирішальне значення для підвищення ймовірності, що результати та рекомендації будуть визнані і, зрештою, впроваджені. Серед конкретних прикладів найкращої практики можна відзначити такі.

- *Участь працівників програми*

Залучення керівництва програми до планування оцінювання, зокрема й забезпечення внеску в оцінювання технічного завдання, списків інтерв'ю та інструментів збирання даних. Таке залучення може здійснюватися внаслідок включення керівників програми до складу органу управління оцінюванням (наприклад, координаційного комітету), або забезпечення регулярної взаємодії та комунікації з виконавчою групою оцінювання.

- *Взаємне узгодження технічного завдання та цілей оцінювання*

Взаємне узгодження цілей оцінювання, зокрема й критерії успіху, між виконавчою групою оцінювання та працівниками програми сприяє зменшенню ризику, що оцінювання відхилиться від курсу, й гарантує усунення несподіваних сюрпризів. Наприклад, використання дуже конкретних технічних завдань на проведення оцінювання й організація наради для обговорення й документування цілей оцінювання та сподівань допомагають забезпечити спільну роботу всіх сторін у напрямі досягнення тієї самої мети.

- *Відкрита й оперативна комунікація в процесі оцінювання*

Прикладами використовуваних методів можуть бути такі: проведення регулярних презентацій для різних осередків і напрямів діяльності програм, координаційних комітетів та груп клієнтів; підтримка відкритого процесу комунікації впродовж усього терміну оцінювання; проведення внутрішніх консультацій, аби оцінювання сприяло задоволенню потреб керівництва програми.

- *Залучення керівників програми до представлення реакції керівництва*

Дієві процеси оцінювання передбачають залучення керівників програми до розроблення та представлення комітетові вищого керівництва міністерства, який має затвердити результати оцінювання, реакції керівництва та плану дій. Застосування такого підходу дає змогу керівникам програми стати частиною процесу та сприяє формуванню в них відчуття причетності до плану дій. Такий

підхід також гарантує своєчасне формулювання реакції керівництва програми на висновки, зроблені за результатами оцінювання.

### *5.3 Якість людських ресурсів, що їх залучають до оцінювання (зовнішніх і внутрішніх)*

Професійність і досвід виконавців оцінювання, як внутрішніх – працівників міністерства, так і зовнішніх – консультантів, мають вирішальне значення для успіху дослідження з оцінювання й забезпечення корисності його результатів. Серед конкретних навичок і здібностей, що вважаються важливими для оцінювачів (як членів підрозділів з оцінювання в межах міністерства, так і сторонніх консультантів) варто відзначити:

- глибокі знання та розуміння функції оцінювання;
- добре розуміння й знання контексту програми / організації, чинників тиску, з якими їм доводиться стикатися, та зовнішнього середовища, в межах якого працює певна організація / програма;
- наявність досвіду проведення аналогічних оцінювань для подібних програм;
- глибоке розуміння цілей оцінювання;
- відповідні кваліфікації в сфері оцінювання, зокрема в розробленні структури оцінювання, методології збирання даних, та розвинені навички керування проектами;
- відповідні технічні навички (цей момент особливо актуальний за проведення опитувань) та
- ретельний і суворий процес укладення контрактів у разі залучення сторонніх консультантів.

### *5.4 Комплексна методологія збирання даних щодо результативності оцінюваної програми*

У всіх оцінюваннях використовуються численні напрями збирання даних для нагромадження інформації про оцінювану програму / службу. Цей момент вважають надзвичайно важливим для забезпечення якісного й об'єктивного оцінювання програми. На мінімальному рівні всі оцінювання передбачають збирання даних шляхом аналізу документів і проведення інтерв'ю. Серед додаткових методів у багатьох оцінюваннях застосовують проведення ситуаційних досліджень, перегляд баз даних програм та організацію фокус-груп. Серед конкретних, найчастіше згадуваних прикладів найкращої практики слід відзначити такі.

- **Забезпечення широкого представництва в групі учасників інтерв'ю:** процес збирання даних (шляхом проведення інтерв'ю, опитувань або фокус-груп), який передбачає залучення широкого та різноманітного спектру основних клієнтів і зацікавлених сторін, є необхідною умовою для отримання комплексного зворотного зв'язку про сильні та слабкі сторони програми. Слід забезпечити належне представництво серед учасників інтерв'ю / опитування прихильників та супротивників програми, а також тих людей, які є об'єктивними за своїм характером. До складу групи учасників слід залучити тих, хто користується з вигід програми / служби, тих, хто намагався ними скористатися, але йому було відмовлено, й тих, хто ще не намагався скориста-

тися вигодами програми. Складаючи списки учасників інтерв'ю в процесі оцінювання, зазвичай намагаються домогтися внеску та зворотного зв'язку від вищого керівництва міністерства, керівництва програми й інших зовнішніх зацікавлених сторін.

- **Достовірність даних:** наявність достовірних, надійних даних для оцінювання результатів програми першого та другого рівнів має вирішальне значення для обґрунтування висновків оцінювання. Важливо забезпечити стратегію регулярного збирання даних, спрямовану на забезпечення їх достовірності та повноти й формування відчуття причетності до отриманих результатів для потреб проведення подальших оцінювань програми.
- **Використання процесу горизонтального взаємоконтролю:** під час проведення деяких оцінювань використовується процес горизонтального взаємного нагляду та контролю, до якого залучають рівних за статусом колег – фахівців у сфері оцінювання або зовнішніх технічних спеціалістів. Мета застосування такого процесу – аналіз і модифікація підходу до оцінювання й методології, аналіз відповідності конкретних результатів, розв'язання конфліктних ситуацій та сприяння досягненню консенсусу серед керівних органів.

### **5.5 Незалежність / об'єктивність висновків та рекомендацій оцінювання**

Практично всі оцінювання визнаються надзвичайно об'єктивними й такими, що представляють основані на фактах і неупереджені висновки та результати. Незалежність оцінювань сприяє підвищенню довіри до результатів досліджень, а також визнанню рекомендацій. Прикладами найкращої практики, котрі, як вважають, сприяють підвищенню незалежності й об'єктивності оцінювань, є такі:

- оцінювання, що їх провадить виконавча група, ніяк не пов'язана з керівництвом програми;
- використання сторонніх неупереджених консультантів, яких залучають до оцінювання за результатами конкурсного відбору зі строгими критеріями оцінювання пропозицій;
- наявність наглядового комітету (наглядової ради, керівного комітету, дорадчого комітету тощо) з широким внутрішнім і зовнішнім представництвом;
- комплексна методологія збирання даних, яка передбачає наявність багатьох напрямів паралельного нагромадження інформації;
- представлення підтверджених фактами результатів і рекомендацій, які в деяких випадках можуть не узгоджуватися з поглядами програми, бути суперечливими або делікатними з політичного погляду;
- остаточне затвердження результатів оцінювання комітетом у складі вищого керівництва міністерства або Комітетом з питань аудиту й оцінювання.
- У разі, якщо, попри застосування об'єктивних методів збирання даних, можуть виникнути сумніви стосовно неупередженості результатів опитування або інтерв'ю (наприклад, якщо опитування проводиться серед широкого кола зацікавлених сторін, але при цьому всі вони належать до однієї галузі, профспілки чи асоціації й тому є ризик впливу асоціації або спілки на відповіді), в звіті про оцінювання цей ризик слід задокументувати та вжити заходів із застосування інших методів збирання даних, спрямованих на усунення потенційної упередженості.

### **5.6 Цілеспрямовані й збалансовані рекомендації**

Оцінювання, які дієво сприяють поліпшенню процесу ухвалення рішень керівництвом, зазвичай містять чіткі й корисні рекомендації. Працівники осередків програм зазначають, що найприйнятнішими й найпридатнішими до впровадження результатів є ті оцінювання, що містять практичні, не категоричні за характером рекомендації, котрі враховують загальні цілі програми. Учасники однієї з виконавчих груп оцінювання зазначили, що вони ухвалили свідоме рішення про подання невеликої кількості цілеспрямованих рекомендацій, безпосередньо пов'язаних з висновками дослідження, замість представлення довгого переліку необхідних поліпшень. В осередках програм також позитивно сприймають звіти про оцінювання, в яких представлено різні варіанти впровадження висловлених рекомендацій.

### **5.7 Причетність / залучення зацікавлених сторін**

Залучення до проведення оцінювань основних зацікавлених сторін, зокрема й клієнтів, представників центральних установ, установ з надання послуг, академічних закладів і партнерів на провінційному рівні, сприяє виробленню в згаданих сторін відчуття причетності до проведеного дослідження та активізації їхньої участі в спільній роботі. Серед конкретних прикладів найкращої практики можна відзначити

- залучення представників зацікавлених сторін у керівному дорадчому комітеті або наглядовій раді до участі в процесі планування та моніторингу оцінювання, а також до ухвалення майбутніх рішень щодо програми;
- консультування із зацікавленими сторонами на етапі збирання даних з метою встановлення поінформованого зворотного зв'язку, а також підвищення рівня залучення та зацікавленості в результатах дослідження;
- забезпечення доступу зацікавлених сторін до результатів оцінювання на ранньому етапі, щоби потенційно суперечливі питання можна було вчасно визначити й опрацювати, сформулювавши за результатами спільної роботи підтвержені фактами висновки, що їх будуть готові визнати всі сторони.

### **5.8 Висновки**

Приклади найкращої практики, наведені в цьому ситуаційному дослідженні, підтверджують той факт, що для досягнення високого рівня дієвості оцінювання потрібне поєднання надійної підтримки вищого керівництва, висококваліфікованих учасників оцінювання, високоефективних методологій, незалежності та об'єктивності, доповнених збалансованим звітуванням, а також активне залучення основних внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Взяті разом, ці чинники впливу забезпечують надійну основу для гарантування того, що результати оцінювання будуть адекватними й достовірними і (що, можливо, найважливіше) що вони зможуть дієво вплинути на формування процесу ухвалення рішень.

## СПИСОК ПОСИЛАНЬ:

- <sup>1</sup> Закон України N 1621-IV «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року
- <sup>2</sup> Наказ Міністерства фінансів України від 29 грудня 2002 року N 1098 (зі змінами й доповненнями, внесеними наказами Міністерства фінансів України від 1 листопада 2004 року N 687, від 14 квітня 2006 року N 363) «Про паспорти бюджетних програм»
- <sup>3</sup> Розпорядження КМУ від 13 грудня 2004 р. № 890-р «Про моніторинг і оцінку ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу за національними показниками»
- <sup>4</sup> Постанова КМУ від 31 грудня 2005 р. № 1312 «Про невідкладні заходи щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти»
- <sup>5</sup> Наказ Міністерства освіти України 02.09.2005 N 506 «Про затвердження Порядку проведення моніторингу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції»
- <sup>6</sup> Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.04.2003 N 245 «Про затвердження Положення про порядок здійснення моніторингу виконання інноваційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків»
- <sup>7</sup> Розпорядження КМУ від 31 грудня 2004 р. № 992-р «Концепція Державної програми проведення моніторингу навколишнього природного середовища»
- <sup>8</sup> Наказ Міністерства економіки України, Державної митної служби України, Державної податкової адміністрації України, Міністерства фінансів України від 20 вересня 1999 року N 114/600/496/221 «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу за функціонуванням спеціальних (вільних) економічних зон і територій пріоритетного розвитку та дотриманням умов спеціальних режимів їх діяльності»
- <sup>9</sup> Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції та ін. від 19.01.2005 N 12/33/17/27/4/26/715 «Про затвердження критеріїв оцінки, основних параметрів та показників діяльності спеціальних (вільних) економічних зон і територій із спеціальним режимом інвестиційної діяльності»
- <sup>10</sup> Розпорядження КМУ від 18.12.2003 N 779-р «Деякі питання оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату, проведення моніторингу умов інвестиційної діяльності та стану роботи із зверненнями інвесторів»
- <sup>11</sup> Наказ Міністерства економіки України від 17 липня 2006 року N 245 «Про затвердження Методики оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та регіонах і відповідної форми звіту»
- <sup>12</sup> Постанова КМУ від 4 лютого 2004 р. №113 «Про затвердження Методики визначення комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку регіонів»
- <sup>13</sup> Постанова КМУ від 3 липня 2006 р. N 916 «Про внесення змін до Порядку проведення моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій»
- <sup>14</sup> Постанова КМУ від 21 липня 2006 р. N 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року»
- <sup>15</sup> Treasury Board. (1977). Evaluation of programs by departments and agencies (Treasury Board Circular 1977-47). Ottawa: Author.
- <sup>16</sup> Office of the Comptroller General. (1981a). Guide on the program evaluation function. Ottawa: Minister of Supply and Services.
- <sup>17</sup> Office of the Comptroller General. (1981b). Principles for the evaluation of programs by federal departments and agencies. Ottawa: Minister of Supply and Services.
- <sup>18</sup> Treasury Board. (2001). Policy on program evaluation. Ottawa: Author.
- <sup>19</sup> Моніторинг виконання структурних фондів – польський досвід: Моніка Доловець Установа з питань управління основами надання сприяння Європейським Співтовариством Міністерство регіонального розвитку (квітень 2006 р.) / Презентація, надана в рамках проекту Європейської комісії «Сприяння регіональному розвитку в Україні»

- <sup>20</sup> National Strategic Reference Framework 2007-2013 in support of growth and jobs: Initial Draft adopted by the Council of Ministers on the 14 February 2006)
- <sup>21</sup> Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” від 23.03.2000 N 1602-III
- <sup>22</sup> Див. детальніше у додатках
- <sup>23</sup> Development Strategy of the Slaskie Voivodship for Years 2000–2020: Publisher Marshal Office Slaskie Voivodeship
- <sup>24</sup> Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07. 2002 № 224 «Про Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку»
- <sup>25</sup> Норма про обов’язковість розробки РСР була визначена Постановою КМУ щодо затвердження Державної стратегії регіонального розвитку (липень 2006 року)
- <sup>26</sup> Segsworth R.V. (2005) Program Evaluation in the Government of Canda: Plus Ca Change ... In: The Canadian Journal of Program Evaluation, Vol. 20, No. 3, P.175–197.
- <sup>27</sup> Government of Canada Evaluation Plan, 2005-06: Re-orienting and Strengthening the Evaluation Function. //http://www.tbs-sct.gc.ca
- <sup>28</sup> Roles for Government in Evaluation Quality Assurance: Discussion Paper, Treasury Board of Canada Secretariat, April 2006, P. 3.
- <sup>29</sup> NDP/CSF Evaluation Steering Group – tasks and operation rules: National Evaluation Unit, Department of Structural Policy Coordination, Ministry of Economic Affairs and Labour
- <sup>30</sup> Розпорядження голови Закарпатської обласної державної адміністрації від 28 листопада 2005 року № 731 «Про Положення про головне управління економіки обласної державної адміністрації»
- <sup>31</sup> Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень: Збірка документів і матеріалів. – Київ: “К.І.С.”, 2004.  
Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / Олександр Кілієвич. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. – 512 с.  
Ефективність державного управління / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін.; За заг. ред. І. Розпутенка. – К.: “К.І.С.”, 2002. – 420 с.  
Збірник досліджень ефективності виконання державних програм. – К., 2002. – 103 с.  
Збірник досліджень з ефективності роботи державних організацій України /Шведське нац. Бюро аудиту; Шведський ін-т держ. упр., кол. авт. – К., 2001. – 156 с.  
Оцінювання державних політики і програм: Метод. вказівки до вступного курсу з оцінювання: теорія і практика: Посіб. для викладачів з освітньо-професійної програми підготовки магістрів держ. упр. / Кол. авт.: Т. Англєрид, А. Андерсен, І.О. Артим та ін. – К.: ВСЕУВИТО, 2003. – 152 с.  
Тертичка В. Проблеми оцінювання результативності й ефективності в аналізі державної політики // Вісник УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 215-222.
- <sup>32</sup> Постанова КМУ від 13 липня 2004 р. N 910 «Про затвердження Стратегії розвитку державної статистики на період до 2008 року»
- <sup>33</sup> Розпорядження КМУ від 11 лютого 2004 р. № 75-р «Про утворення міжвідомчої робочої групи із забезпечення координації та контролю за ходом підготовки і реалізації проекту «Розвиток системи державної статистики для моніторингу соціально-економічних перетворень»
- <sup>34</sup> План дій на 2007 рік щодо реалізації Стратегії розвитку державної статистики на період до 2008 року, ЗАТВЕРДЖЕНИЙ РОЗПОРЯДЖЕННЯМ Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 р. № 645-р
- <sup>35</sup> Рудніцька Р., Людкевич О., Лесечко Р. Діагностика організаційної культури місцевої влади. //Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління. – 2003. – Вип. 3: «Ефективність державного управління». – С. 172-177.
- <sup>36</sup> Закон України № 2850-IV «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 року.
- <sup>37</sup> В «Інформації про виконання в Україні заходів регіональних програм розвитку малого підприємництва на 2005-2006 роки» за 2005 рік представниками Міністерства вказано, що у звітах із областей «відсутня власна оцінка виконання програмних заходів, наведено дуже обмежений перелік оцінюючих критеріїв досягнутих результатів».
- <sup>38</sup> До складу Шльонського воєводства входять чотири адміністративно-територіальні одиниці субрегіонального рівня.
- <sup>39</sup> Думка одного з членів РК.