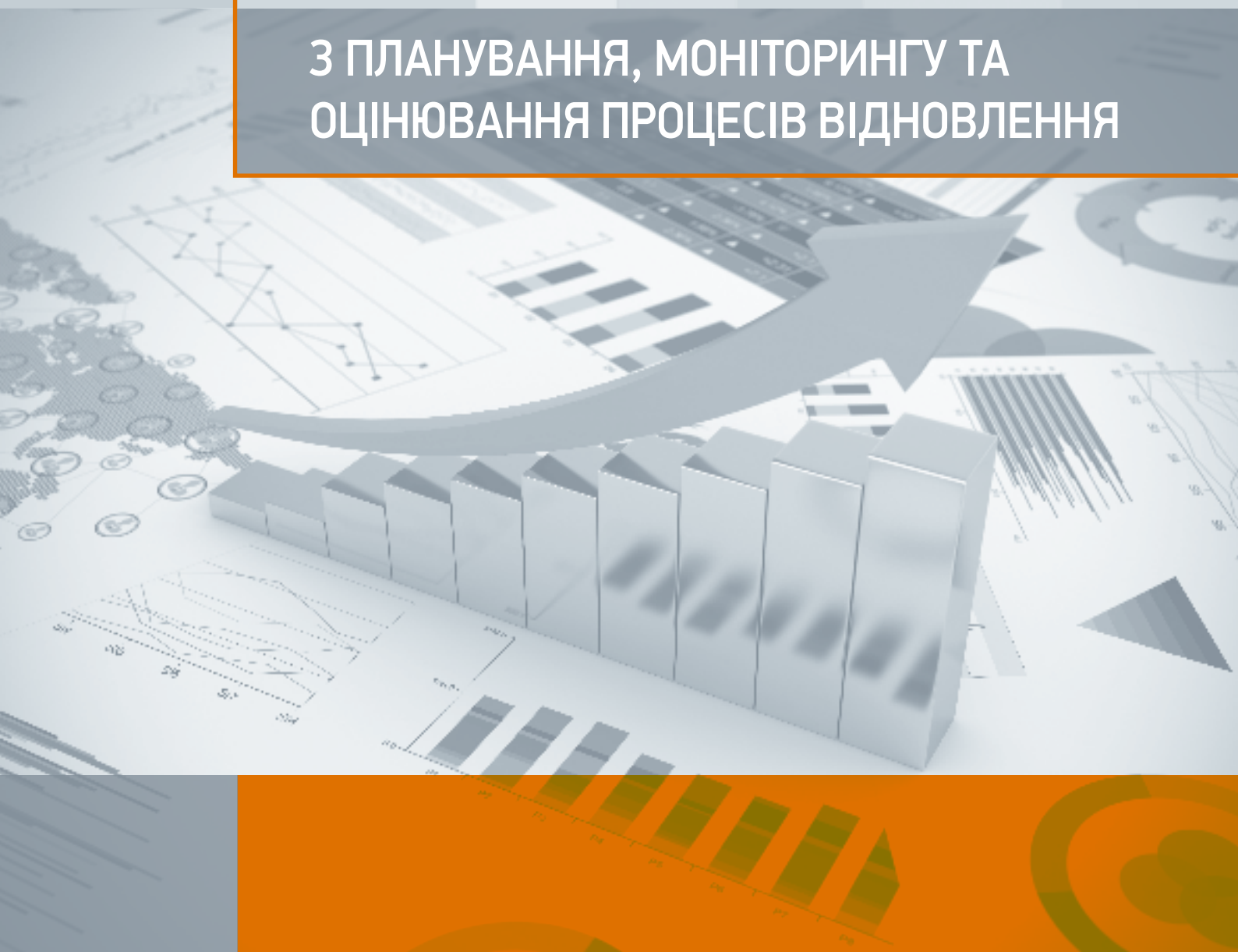


МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

З ПЛАНУВАННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА
ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ



Методичні рекомендації (далі – Рекомендації) розроблені з метою підвищення інституційної спроможності представників місцевої влади та громадянського суспільства з питань планування, моніторингу та оцінки результативності впровадження стратегій/програм/проектів з відновлення і розвитку в кризових умовах та надання допомоги місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, громадським організаціям іншим заінтересованим сторонам для застосування інструментарію для прийняття поінформованих управлінських рішень на основі ефективної системи моніторингу та оцінки. Успішна реалізація складних завдань з відновлення та розбудови миру на території Донецької та Луганської областей, а також прилеглих регіонів (Харківська, Запорізька, Дніпропетровська області) потребує впровадження інноваційних інструментів в практику управління на національному, регіональному, місцевому рівнях, а також на рівні окремих стратегій, програм та проектів. Одним з таких інструментів є запровадження сучасного механізму моніторингу і оцінки, як складової частини процесу управління, орієнтованого на результат. Управління, орієнтоване на результат (або управління за результатами; англ. - Results-Based Management), - це підхід до управління стратегією/програмою/проектом, заснований на чіткому визначенні бажаних результатів і використанні методів та інструментів, необхідних для їх оцінки та досягнення. Управління за результатами дозволяє забезпечити більш високу ефективність роботи і більш чітку систему відповідальності шляхом запровадження якісної, логічно вибудованої системи планування, контролю та оцінки реалізації програмних/проектних заходів, орієнтованої на бажані результати. Заздалегідь визначивши результати, які повинні бути досягнуті в ході проекту/програми, і методи вимірювання прогресу в їх досягненні, можна покращити якість управління проектом/програмою і з'ясувати, чи дійсно проект/програма змогли поліпшити становище людей, в інтересах яких вони здійснювалися.

Практична реалізація принципів управління за результатами в органах влади та місцевого самоврядування, які працюють в особливих (кризових) умовах незавершеного військового конфлікту на території Донецької та Луганської областей, є особливо важливою з огляду на те, що поточна ситуація вимагає надзвичайної оперативності та гнучкості реагування на потреби, що виникають та можливості їх вирішення задля досягнення результатів (на противагу процесу) у стислий термін.

Публікація стане у нагоді урядовцям, працівникам міністерств та відомств, обласних та районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад, науковцям, представникам організацій громадянського суспільства, усім, кого цікавлять питання планування процесів відновлення та регіонального розвитку, насамперед у східних регіонах України (у тому числі питання соціально-економічного розвитку Донецької та Луганської областей, що відбувається в умовах продовження збройного конфлікту, що, своєю чергою, спричиняє комплекс соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших проблем).



Ця публікація підготовлена за сприяння Програми розвитку ООН в рамках Проекту «Розвиток інституційної спроможності уряду для діяльності Цільового фонду за участі багатьох партнерів з відновлення в Україні».

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам цього видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН в Україні.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. ПЛАНУВАННЯ, МОНИТОРИНГ І ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТА ЇХ РОЛЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ	7
II. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ	9
III. ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	12
IV. МОНИТОРИНГ І ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ	17
V. ЗАВДАННЯ І СТРУКТУРА МОНИТОРИНГУ, ЙОГО МІСЦЕ В ПРОГРАМНОМУ ЦИКЛІ.....	18
VI. МЕТА І СТРУКТУРА ОЦІНЮВАННЯ, ЙОГО МІСЦЕ В ПРОГРАМНОМУ ЦИКЛІ	28
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Збройний конфлікт на сході України, втрата контролю над частинами Донецької та Луганської областей, значні обсяги руйнувань виробничих об'єктів та соціальної інфраструктури у цих областях, збільшення економічного та соціального навантаження на три прилеглі області (Запорізька, Дніпропетровська та Харківська) зумовлюють необхідність застосування комплексного програмного підходу для координації дій з відновлення та розбудови миру в східних регіонах України. Військовий конфлікт суттєво погіршив економічний стан Донецької та Луганської областей. За даними Національної Академії Наук України (НАНУ) протягом 2014 року, економічна активність на тимчасово неконтрольованих Україною територіях знизилась майже у 5 разів, обсяги промислової продукції зменшились у Донецькій області на 31,5%, у Луганській – на 42,0%. Прилеглі області (Запорізька, Дніпропетровська та Харківська) також гостро відчувають негативні наслідки розриву економічних зв'язків та зростання додаткового навантаження на регіональну інфраструктуру, що пов'язане з прийомом дедалі більшої кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За оцінками НАНУ втрати робочих місць оцінюються від 50% на великих підприємствах до 80–90% на малих та середніх підприємствах регіону. Внаслідок цього від 1,1 до 1,8 млн працездатних осіб на Донбасі частково або повністю залишилися без роботи та засобів до існування, що призвело до різкого збільшення чисельності економічно неактивного населення. Донбас традиційно належав до регіонів із найвищими рівнями техногенного впливу на навколишнє природне середовище внаслідок роботи фізично та морально застарілого індустріального промислового комплексу, а через конфлікт ще більш посилюються екологічні ризики. Все це негативно вплинуло на рівень життя населення у зазначених областях. За експертними оцінками, чисельність населення, яке безпосередньо відчувало вплив конфлікту, складає 3,9 млн осіб.

Виникнення гострої кризової ситуації у східних регіонах України зумовлено низкою зовнішніх та внутрішніх причин:

- ✓ військовий конфлікт, що негативно впливає на економіку та рівень життя населення;
- ✓ руйнування внаслідок військового конфлікту житлового фонду, соціальної інфраструктури

та систем життєзабезпечення, втрата населенням житла і майна, проблеми із забезпеченням необхідними комунальними послугами, медичним забезпеченням, лікуванням та реабілітацією постраждалих та осіб, які потребують постійного стороннього нагляду;

- ✓ економічний занепад та зростання безробіття внаслідок закриття підприємств, розриву економічних зв'язків, розпаду трудових колективів, фізичного знищення виробничих потужностей, руйнування фінансової, банківської сфери, транспортної інфраструктури та систем зв'язку та комунікацій;
- ✓ посилення соціальної напруги та новітні суспільно-соціальні виклики, пов'язані з гострою необхідністю розв'язання нагальних проблем ВПО (за інформацією структурних підрозділів з питань соціального захисту населення обласних та Київської міської держадміністрацій станом на серпень 2017 року 1 586 439 осіб отримали статус ВПО);
- ✓ тривала відсутність суспільно-інтеграційних та модернізаційних процесів, яка призвела до консервації застарілих технологій промислової діяльності, погіршення умов життя та накопичення у населення регіону соціального невдоволення своїм становищем;
- ✓ руйнування інфраструктури водопостачання та водовідведення, пошкодження каналу «Сіверський Донець – Донбас», що становить загрозу припинення водопостачання міст і селищ у відповідних областях;
- ✓ затоплення шахт, що може призвести до забруднення та отруєння підземних вод басейнів р. Сіверський Донець і малих річок Приазов'я, питної води і навколишнього природного середовища;
- ✓ відсутність активної національної культурної та інформаційної політики, інформаційна війна та блокада інформаційного простору, що ускладнює інтеграцію населення Донбасу в єдиний національний соціокультурний простір.

Процеси відновлення має базуватися на застосуванні сучасних інноваційних технологій. Доцільно також опрацювати міжнародний досвід з питань реалізації програм відновлення, накопичений у різних країнах, що відчували наслідки руйнівного впливу, адаптувати цей досвід та використати його в Україні. Відродження Донбасу

потребує застосування програмного підходу, залучення ресурсів та цілеспрямованої систематичної і системної роботи владних структур, широкої участі громадянського суспільства та підтримки міжнародних організацій.

Відновлення та розбудова миру у східних регіонах України має відбуватися шляхом здійснення на національному та місцевому рівнях комплексних заходів, спрямованих на подолання наслідків збройного конфлікту, соціальне та економічне відновлення цих регіонів, створення безпечного середовища життєдіяльності людей, розбудову миру і зміцнення соціальної стійкості. Ці комплексні заходи мають бути спрямовані на:

- ✓ відновлення критичної інфраструктури та ключових соціальних послуг у таких сферах: освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, громадські будівлі та житло, енергетика, транспорт, водопостачання та водовідведення, охорона довкілля;
- ✓ економічне відновлення шляхом: впровадження місцевого економічного планування, створення нових робочих місць та підвищення рівня зайнятості населення, відтворення людського потенціалу, здійснення структурних змін та надання підтримки мікро-, малому й середньому бізнесу, розширення доступу до фінансових послуг;
- ✓ зміцнення соціальної стійкості, розбудова миру та громадської безпеки шляхом: створення механізмів досягнення соціальної єдності та відбудови довіри; сприяння культурному діалогу та вихованню толерантності із залученням всіх верств громадськості; надання правової допомоги та забезпечення доступу до правосуддя; моніторингу ситуації в громадах щодо вразливості, ризиків та соціальних зв'язків; психологічної та соціальної підтримки населення, яке постраждало від конфлікту.

Наразі спостерігається ситуація, коли виконання поточних завдань і заходів із відновлення та розбудови миру у східних регіонах України не має системного характеру; фрагментарний характер відновлення об'єктів ускладнює процес забезпечення сталих результатів, посилює ризики дублювання заходів та знижує ефективність управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів; державні пріоритети відновлення та поступального розвитку східних регіонів України є невизначеними, відсутня координація зусиль, спрямованих на відновлення тощо. Тому доцільно посилити роботу з метою створення системи інтегрованого

управління програмними заходами та моніторингу їх виконання, удосконалення правового, організаційного, оперативного, технічного, інформаційного забезпечення реалізації програм та проєктів з відновлення.

Впровадження сучасних процедур та практик з оцінки потреб координації, планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення надасть змогу:

- ✓ підвищити здатність системи державного управління оперативно й ефективно діяти на упередження та подолання наслідків конфліктів, запобігати людським, соціальним та економічним втратам, сприяти відновленню постконфліктних територій на інноваційній основі;
- ✓ відновити об'єкти промисловості, соціальної і транспортної інфраструктури, житлового фонду та систем життєдіяльності населених пунктів Донецької та Луганської областей;
- ✓ реалізовувати заходи з проектування, нового будівництва, реконструкції, капітального та поточного ремонту об'єктів житлового фонду;
- ✓ забезпечити соціальний захист, професійну адаптацію та соціальну інтеграцію ВПО та всього населення Донецької та Луганської областей;
- ✓ створити механізми соціального залучення ВПО до життя приймаючих громад за економічним, суспільним, культурним та інформаційним вимірами;
- ✓ створити умови для поступального розвитку промисловості, у тому числі шляхом розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу;
- ✓ відновити самодостатність територіальних громад, залучити їх до планування розвитку та виконання пріоритетних завдань;
- ✓ посилити інституційну спроможність місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади;
- ✓ здійснювати проєкти відповідно до визначених пріоритетних напрямів відновлення із залученням інвестицій, кредитних коштів та міжнародної технічної допомоги;
- ✓ забезпечити синергетичний ефект шляхом координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій щодо реалізації міжнародних проєктів технічної допомоги та програм з питань відновлення та розбудови миру.

Результативність процесів відновлення можна оцінювати за такими критеріями:

- ✓ динаміка показників, що характеризують відновлення інфраструктури та соціальних послуг за відповідними сферами (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, громадські будівлі та житло, енергетика, транспорт, водопостачання та водовідведення, охорона довкілля);
- ✓ динаміка показників економічного відновлення (економічне зростання, створення робочих місць, рівень зайнятості, рівень безробіття, розвиток малого та середнього бізнесу, надання фінансових послуг тощо);
- ✓ динаміка показників соціальної стійкості, розбудови миру та громадської безпеки (результати соціологічних досліджень у цільових громадах щодо відбудови довіри та їх інтеграції в український простір; показники щодо безпеки, соціальної участі громадськості, надання правової допомоги; рівень доступу до правосуддя; кількість заходів з психологічної та соціальної підтримки населення тощо).

У 2014–2015 роках було здійснено оцінювання потреб у відновленні, результатом цієї роботи стала «Оцінка шляхів відновлення та розбудови миру (ОВРМ)», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2015 року № 797-р «Про схвалення звіту спільної місії Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй та Світового банку «Оцінка шляхів відновлення та розбудови миру в Україні», яку здійснено під керівництвом та за участі Уряду України. Цей документ надавав такі орієнтовні обсяги сукупних потреб фінансових ресурсів за трьома компонентами: 1) інфраструктура та соціальні послуги (потреба – 1 257,7 млн дол. США); 2) відновлення економіки (потреба – 135,5 млн дол. США); 3) соціальна стійкість, розбудова миру та громадська безпека (потреба – 126,8 млн дол. США). За результатами цієї оцінки загальний обсяг потреб на відновлення становив 1 520,0 млн дол. США.

Станом на вересень 2017 року на регіональному, місцевому рівнях та на рівні територіальних громад в Донецькій та Луганській областях розроблені та реалізуються низка різнопланових державних, обласних та міських стратегій, програм та проектів (в тому числі проектів міжнародної технічної допомоги), що мають на меті, серед іншого, відновлення, розбудову миру та розвиток за-

значених територій. У той же час запровадження сучасних підходів до моніторингу та оцінювання стратегій/програм/проектів поки що залишається новою й не поширеною управлінською практикою. Практично в усіх стратегічних та програмних документах розділи, присвячені моніторингу та оцінки мають формальний характер. Моніторинг та оцінка результативних показників стратегічних та програмних документів, як правило, не беруться до уваги для прийняття (корегування) відповідних управлінських рішень. Тому актуальним залишається завдання інтеграції системи моніторингу та оцінювання процесів відновлення в управлінську діяльність.

Досвід країн, що займалися комплексним посткризовим відновленням та реконструкцією, висвітлює важливість інституційних заходів, які б забезпечили потужне лідерство з боку обласних державних адміністрацій з метою здійснення координації між усіма зацікавленими сторонами, за участі зацікавлених міністерств, державних агентств, районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, представництв донорських організацій, організацій громадянського суспільства, та інших бенефіціарів, які можуть відіграти важливу роль у процесах відновлення.

В Україні у зв'язку з впровадженням реформи децентралізації виникає необхідність постійного моніторингу і оцінки потреб, визначення пріоритетних завдань, реалізації програмних документів, зокрема, з відновлення і соціально-економічного розвитку, та мінімізації можливих потенційних ризиків на обласному та місцевому рівнях. Це вимагає підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій з питань планування, моніторингу і оцінки результатів реалізації та стратегій, програм та проектів відновлення та розбудови миру на сході країни.

Використання моделі управління за результатами з метою розв'язання існуючих проблем дозволить покращити координацію системних програмних заходів з відновлення та розвитку на регіональному рівні в короткостроковій та довгостроковій перспективі та стимулювати процеси залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги.

I. ПЛАНУВАННЯ, МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТА ЇХ РОЛЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ

Правильне планування, моніторинг та оцінка дозволяють підвищити результативність діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, яка спрямована на реалізацію стратегій/програм/проектів відновлення та розвитку, особливо в кризових умовах.

Моніторинг та оцінювання стратегічних та програмних документів є важливими елементами сучасної управлінської практики. Розроблення та впровадження стратегій, програм, проектів, передбачає виконання низки послідовних взаємопов'язаних кроків, відомих під загальною назвою етапів «проектного циклу»: ідентифікація, розроблення, схвалення та фінансування, впровадження, моніторинг і оцінювання та звітування.

Взаємозв'язок і взаємозалежність між плануванням, моніторингом та оцінкою:

- ✓ Без належного планування і чіткого формулювання намічених результатів, дуже складно визначити, що і як підлягає моніторингу; отже моніторинг не може проводитися якісно.
- ✓ Без ефективного планування (чітко визначених рамок результатів) база для проведення оцінки буде слабкою; отже, оцінка не може бути проведена якісно.
- ✓ Без ретельного моніторингу, неможливо зібрати необхідні дані; отже оцінка не може бути проведена якісно.
- ✓ Моніторинг необхідний, але не достатній для оцінки.
- ✓ Моніторинг сприяє оцінці, але оцінка також спирається на нові, додатково зібрані дані і використовує різні системи для аналізу.
- ✓ Моніторинг та оцінка стратегії або програми за звичай призводять до змін з урахуванням реально досягнутих результатів.

Планування – це процес постановки цілей, розробки стратегій/програм/проектів розвитку, певних механізмів надання та використання ресурсів для досягнення встановлених цілей.

Процес планування передбачає:

- ✓ Визначення чіткого бачення, цілей і завдань, яких необхідно досягти.
- ✓ Формулювання стратегії необхідної для досягнення поставлених цілей і завдань.

- ✓ Обґрунтування ресурсів (фінансових та інших), необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань.
- ✓ Розроблення механізмів реалізації, включаючи механізми моніторингу і оцінки прогресу в досягненні поставлених цілей і завдань.

Отже, планування допомагає визначити чого бажає досягти стратегія, програма або проект, і як це буде відбуватися.

Моніторинг – процес, завдяки якому зацікавлені сторони регулярно на постійній основі отримують інформацію про прогрес в досягненні цілей і завдань стратегії/програми/проекту з точки зору *досягнутих* результатів.

Моніторинг регіональної стратегії передбачає прийняття до уваги стратегії і діяльність партнерських (державних), в тому числі міжнародних, та інших організацій, та їх вплив для забезпечення прогресу в досягненні найбільш важливих результатів в регіоні.

Оцінка – це ретельне і незалежне вимірювання завершеної або триваючої діяльності, з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей і сприяння прийняттю відповідних управлінських рішень. Оцінка, як і моніторинг, може бути застосована до багатьох сфер, включаючи *заходи, проекти, програму, стратегію, політику, окрему тему, сектор або організацію*.¹

Спільними цілями моніторингу та оцінки є надання інформації, яка може допомогти у прийнятті інформованих рішень, в поліпшенні якості діяльності і в досягненні запланованих результатів, а саме визначити:

- ✓ чи досягаються намічені результати програми відповідно до запланованих;
- ✓ які коригувальні заходи необхідні, щоб забезпечити отримання намічених результатів;
- ✓ чи вносить реалізація програми позитивний внесок у суспільний розвиток.

¹ Задля полегшення сприйняття тексту далі використовується загальноприйняті терміни – «моніторинг стратегічних та програмних документів» та «оцінювання стратегічних та програмних документів», однак запропоновані принципи й етапи моніторингу та оцінювання можуть, без суттєвих модифікацій, бути застосовними і до моніторингу й оцінювання проектів розвитку, зокрема регіональних.

Відмінності між моніторингом і оцінкою

МОНІТОРИНГ	ОЦІНКА
1) моніторинг надає в режимі реального часу інформацію, необхідну для управління	1) оцінка є незалежним процесом, що забезпечує керівників і співробітників об'єктивною інформацією про ступінь правильності напрямку, в якому вони просуваються.
2) процес моніторингу може виявити питання, на які відповідь оцінка	2) оцінка базується на строгих процедурах, планах і методах та передбачає глибокий всебічний аналіз
3) моніторинг є безперервним процесом збору та обробки інформації	3) оцінка значною мірою спирається на інформацію, отриману за допомогою моніторингу в ході програмного або проектного циклу, зокрема: вихідні дані, інформація про хід виконання програми або проекту та показники результатів.
4) моніторинг здійснюється на стадії реалізації програми після її прийняття	4) оцінка може проводитись на будь-якому етапі виконання програми (навіть на етапі розроблення проекту програми або після декількох років після завершення реалізації)

Принципи планування, моніторингу та оцінки результатів відновлення та розвитку:

1. Залучення зацікавлених сторін. На всіх етапах планування, моніторингу, оцінки, вивчення і вдосконалення дуже важливо залучати зацікавлені сторони, заохочувати спільну участь, зустрічні зобов'язання і мотивувати дії.

Зацікавлені сторони – організації, групи чи особи, які є зацікавленими в позитивних результатах стратегії/програми/проекту, можуть впливати на хід її розробки та реалізації, а також ті, на кого можуть вплинути результати стратегії/програми/проекту, як позитивно, так і негативно.

2. Зосередженість на результати. Процеси планування, моніторингу та оцінки повинні бути спрямовані на забезпечення досягнення результатів, а не на забезпечення виконання запланованих видів діяльності або процесу. Враховуючи, що до процесу відновлення та розвитку залучено значну кількість зацікавлених сторін, в процесі планування, моніторингу та оцінки доцільно більше орієнтуватись на партнерство, спільні програми, спільний моніторинг, оцінку та спільні зусилля, які необхідні для досягнення результатів більш високого рівня.

3. Акцент на ефективність розвитку означає зосередженість на досягненні максимального результату при наявних ресурсах.

Планування, моніторинг та оцінка в кризових ситуаціях

Кризові ситуації (конфлікти або стихійні лиха) є неординарними та загрожують наслідками для всіх аспектів управлінської діяльності, включаючи планування, моніторинг та оцінку. Загалом, методи і механізми планування, моніторингу та оцінки, представлені в цих Рекомендаціях, можуть бути застосовні в кризових ситуаціях з урахуванням декількох важливих застережень, зокрема:

1. Кризові ситуації динамічні і програмна діяльність органів влади повинна швидко реагувати на радикальні зміни, що часто відбуваються в подібних обставинах. Тому ситуація повинна піддаватися постійному аналізу і моніторингу для забезпечення постійної відповідності програмної діяльності запланованим результатам.
2. Динамічність та непередбачуваність ситуації вимагає гнучкості та оперативності реагування на зміни та прийняття відповідних управлінських рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу на результати програми/проекту.
3. Для програм з відновлення та розвитку необхідним є забезпечення зв'язку регіональних та місцевих проектів і програм з більш широким мирним процесом відновлення в рамках країни та інших регіонів. Планування, моніторинг та оцінка завжди повинні враховувати ці аспекти, щоб уникнути ситуації, коли проект виявляється «успішним» з точки зору досягнутих результатів, але не впливає, або, навпаки, робить негативний вплив на процес розбудови миру в цілому по країні.
4. Недостатня задіяність зацікавлених сторін є однією з найбільш поширених причин провалу програм і проектів. Тому слід докласти максимум зусиль для сприяння широкій і активній участі зацікавлених сторін у процесах планування, моніторингу та оцінки процесів відновлення та розвитку. Це особливо актуально в кризових ситуаціях, коли у людей загострюється відчуття безпеки або уразливості і можуть спостерігатися напруженість і розбіжності у поглядах та сприйняття ситуації та дій. У таких ситуаціях процес планування повинен бути спрямований на забезпечення участі якомога більшої кількості зацікавлених сторін (особливо тих, у кого може бути найменше можливостей відстоювати власні інтереси) і створення можливостей, при яких різні сторони вислухали б точки зору один одного у відкритій і спокійній манері. У кризових ситуаціях дуже важливо не тільки використовувати передову практику, а й стежити за тим, щоб програмна діяльність, як мінімум «не нашкодила», а в ідеалі і знизила рівень існуючої соціальної напруженості.

II. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ

Моніторинг і оцінка тісно пов'язані з процесом розроблення регіональних стратегій, програм, проектів. Тому в процесі планування необхідно брати до уваги не тільки намічені цілі та заплановані результати, а й те, як будуть контролюватися і оцінюватися результати і процес їх досягнення. Зокрема, при плануванні потрібно забезпечити готовність запланованих ініці-

атив (стратегічних та оперативних цілей, завдань, заходів, проектів) до моніторингу та оцінки.

У самому загальному виді планування результатів стратегії/програми/проекту/ передбачає наявність наступних етапів та документів, які доцільно розробити в рамках кожного етапу:

ЕТАП	ДОКУМЕНТ
1. Планування робіт	План (графік) робіт
2. Визначення зацікавлених сторін	Схема зацікавлених сторін
3. Виявлення проблем	Список основних проблем
4. Пріоритезація проблем	Список пріоритетних проблем
5. Аналіз пріоритетних проблем	Причинно-наслідкова діаграма (дерево проблем) кожної з пріоритетних проблем
6. Формулювання бачення	Концепція бачення кожної з пріоритетних проблем
7. Формування карти результатів	Карта результатів по кожній з пріоритетних проблем
8. Формування рамки результатів	Загальна таблиця результатів проекту, програми, стратегії

Перші шість етапів стосуються загального процесу планування та розроблення стратегії, програми або проекту, а два останні закладають основу для створення системи моніторингу та оцінки.

Загальну нормативно-методичну базу, що визначає процес планування, моніторингу та оцінки регіональних стратегій становлять Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932) та Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації (Наказ Мінрегіону від 31.03.2016 № 79).

Дані Рекомендації не мають на меті надання детальної інструкції по складанню конкретних стратегій, програм, планів їх реалізації. В наступних розділах Рекомендацій представлені основні підходи і кроки, які зазвичай передбачаються при плануванні в цілому та є необхідними для забезпечення якісного процесу моніторингу та оцінки стратегічних та програмних документів, зокрема щодо відновлення та розвитку.

Етап 1. Планування робіт.

Переваги планування:

- ✓ Планування дозволяє дізнатися що і коли необхідно зробити.
- ✓ Планування допомагає керувати кризовими ситуаціями і пом'якшувати їх наслідки.
- ✓ Планування допомагає зосередитися на пріоритетах і призводить до більш ефективного використання часу, фінансів і інших ресурсів.
- ✓ Планування допомагає визначити, як буде виглядати успіх. Належний план допомагає визначити, чи є досягнуті результати тими, що були спочатку намічені і проаналізувати будь-які розбіжності. Звичайно ж це вимагає ефективного моніторингу і оцінювання всього, що було заплановано.

У таблиці 1 наведений типовий (спрощений) формат плану робіт. Початковий проект плану робіт може бути підготовлений, а згодом доведений до логічного завершення більш докладними деталями конкретних заходів.

Таблиця 1

Зразок проекту плану робіт для процесу планування моніторингу та оцінки

Основні кроки	Відповідальний за організацію заходів?	Термін виконання заходу	Коментарі

Таблиця 2

Рекомендована форма таблиці визначення основних зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони (приклади)	Зацікавленість в тій чи іншій діяльності	Характер зацікавленості + або –

Етап 2. Визначення зацікавлених сторін

Будь-яка програма, проект або стратегія, зокрема з відновлення та розвитку, має низку зацікавлених сторін. Ефективне планування здійснюється за участю таких зацікавлених сторін. Аналіз та встановлення зацікавлених сторін може допомогти визначити:

- ✓ потенційний ризик, конфлікт і труднощі, які можуть позначитися на планованих програмах, проектах і заходах;
- ✓ можливості і варіанти партнерства, які можуть бути вивчені і розвинені;
- ✓ найбільш уразливі або відокремлені групи, які зазвичай виключені з процесу планування.

Приклад заповнення таблиці основних зацікавлених сторін наведений у додатку 1.

Представники визначених зацікавлених сторін мають бути включені до складу робочих органів для розроблення стратегії/програми, та їх моніторингу та оцінки.

Етап 3. Виявлення проблем

Наступним після визначення зацікавлених сторін етапом роботи є розгляд проблем, які належить вирішувати. На даному етапі мета не полягає у визначенні вирішення проблеми в формі програми або проекту, а в правильному встановленні того, на що потрібно спрямувати зусилля. Процес планування повинен допомогти зацікавленим сторонам в розробці програм і проектів, спрямованих на реальні проблеми і правильне виявлення причин цих проблем. Для цього зацікавленим сторо-

нам, до того як приступити до розробки цілей і завдань або планування стратегій/програм/проектів слід провести ретельний причинно-наслідковий аналіз проблем та ситуації.

Аналіз проблем сприятиме:

- ✓ чіткому розумінню не тільки суті проблем, але і їх першопричин, і пов'язаних з ними обмежень;
- ✓ визначенню реальних масштабів і складності проблеми, а також взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на проблему, та ступеня впливу цієї проблеми на різні верстви населення;
- ✓ визначенню коротко-, середньо- та довгострокових заходів, які можуть бути необхідні для забезпечення сталого вирішення проблеми;
- ✓ встановленню партнерських відносин, які можуть бути необхідні для ефективного рішення проблеми;
- ✓ оцінці ресурсів, які можуть бути необхідні для розв'язання проблем і їх причин.

Крім того, аналіз відіграє важливу роль в досягненні взаєморозуміння між зацікавленими сторонами: дуже важко виробити спільне бачення і стратегію, якщо немає спільного розуміння проблеми і її причин.

Список виявлених проблем – це третій документ в процесі планування.

Етап 4. Пріоритетизація проблем

Мета розстановки пріоритетів полягає в тому, щоб по-перше, підтвердити дійсну важливість визначених проблем для зацікавлених сторін в національному, регіональному, місцевому або громадському масштабі, і по-друге, визначити рішення

яких проблем потребуватиме першочергової підтримки. Деякі з проблем можуть виявитися взаємопов'язаними, а деякі можуть бути причиною або наслідком іншої проблеми, а отже необхідним є встановлення ієрархії проблем від головних до другорядних. Після формування ієрархії проблем формується список пріоритетних проблем.

Етап 5. Аналіз пріоритетних проблем

Зацікавленим сторонам слід провести причинно-наслідковий аналіз кожної обраної пріоритетної проблеми.

Існує багато різних моделей аналізу проблем. Однією з них є «дерево проблем». Основною метою використання цих моделей є вивчення основних причин і наслідків проблем для якісної розробки рішень. Правильно побудована причинно-наслідкова діаграма аналізу проблеми полегшить в подальшому процес складання карти результатів.

Схема дерева проблем наведена у додатку 2.

Етап 6. Формулювання бачення

На основі аналізу проблем заінтересовані сторони повинні розпочати процес розробки рішень. Цю вправу можна виконати, просто переформулювавши проблеми і їх наслідки в позитивні концепції або цілі. Однак, перш ніж змінити формулювання проблеми, заінтересовані сторони повинні взяти участь в процесі формування спільного бачення. Мета цього процесу – представити як буде виглядати майбутнє, якщо будуть вирішені зазначені проблеми.

Формування бачення ситуації полягає в тому, щоб зацікавлені сторони представили чітку, реалістичну і узгоджену картину позитивних змін, які відбудуться в певний період часу (як правило, протягом 5–10 років). Слід відповісти на питання, як покращиться життя відповідного регіону, суспільства, громади або окремих людей протягом певного періоду часу.

Концепція бачення може бути розроблена для кожної великої проблеми, яка була виявлена і проаналізована.

Етап 7. Формування карти результатів

Формування карти результатів – це процес складання переліку очікуваних позитивних результатів вирішення кожної з основних проблем. Для формування карти результатів можна використати дерево проблем, складене раніше. Кожну проблему, зазначену на стовбурі дерева, можна переформулювати в безпосередній позитивний результат з довгостроковими позитивними наслідками. Наприклад, якщо проблема виражена, як «низький рівень суспільної довіри та участі в процесах управління», прямим позитивним результатом цього може стати «збільшення суспільної довіри та участі в процесах управління». У свою чергу це може призвести до довгострокових позитивних результатів, таким як «більш широка участь громадян, в тому числі ВПО, учасників АТО, інших соціальних груп, у партиципаторному управлінні», «більш суворе дотримання податкового законодавства, збільшення податкових надходжень».

По суті, карта результатів (іноді іменована як «дерево результатів»), є протилежністю древа проблем. З точки зору технології цілком допустимим в процесі планування є складання карти результатів перефразовуючи кожну проблему, її причину і наслідки в позитивний результат.

Етап 8. Формування рамки результатів

Після формування карти результатів за кожною з пріоритетних проблем розробляється загальна таблиця результатів за стратегічним або програмним документом в цілому. Це процес передбачає визначення не лише очікуваних результатів, а й показників та індикаторів їх вимірювання, вихідних даних, очікуваних результатів, ризиків та випущень.

III. ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Коректне формулювання результатів ще на стадії формування стратегії/програми/проекту є основою для якісного моніторингу та оцінки їх реалізації з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

«**Результат**» являє собою зміни в процесі відновлення та розвитку, що відбувається в результаті причинно-наслідкового зв'язку, та піддаються опису або визначенню. Формулювання очікуваного результату необхідно робити з точки зору вигоди для його отримувача (бенефіціара), а не з точки зору запланованих відповідальними виконавцями дій (процесу діяльності).

На малюнку 1 представлено класичну схему перетворення в перебігу впровадження стратегії/програми/проекту ресурсів, якими володіє будь-яка організація, на результати.

Розрізняють наступні категорії результативності: вироблена «продукція» та «надані послуги», – які вказують на завершення робіт по виробленню продукції чи/та наданню послуг, які здійснюються в рамках виконання проекту чи програми і є завершальними складовими елементами цих робіт (наприклад: збудовані споруди чи елементи інфраструктури, проведені конференції та семінари, здійснені навчальні поїздки, розроблені методичні рекомендації, опубліковані видання тощо).

Різні рівні результатів приводять до різних змін в процесі відновлення або розвитку. На малюнку 2 представлена умовна схема ієрархії та взаємозалежності результатів: від короткострокових

до довгострокових результатів впливу. Головним принципом піраміди результатів є: досягнення результатів нижчого рівня забезпечує досягнення результатів кожного наступного за ієрархією результату. Тобто найвищий рівень результату може бути досягнутий лише за умови досягнення всіх результатів попередніх рівнів.

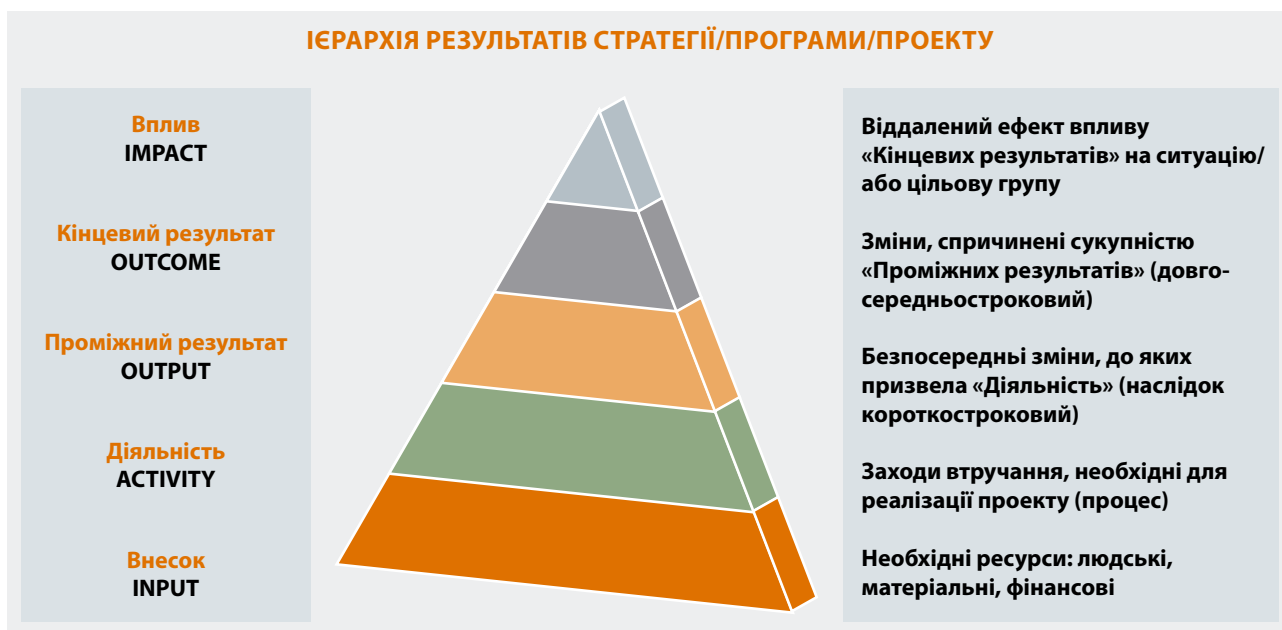
Довготермінові результати – вплив сукупності наслідків стратегії/програми на громаду або суспільство. Результати впливу являють собою «велику картину» змін, які очікувалися і були *основною метою* роботи, спрямованої на відбудову та розвиток. Зазвичай результати впливу охоплюють зміни в житті людей на рівні окремої громади чи регіону, країни, суспільства, такі як зниження рівня бідності, поліпшення системи охорони здоров'я та соціального забезпечення населення, стану навколишнього середовища, забезпечення сталого розвитку міста чи регіону тощо, протягом довготривалого періоду часу.

Середньострокові результати – це наслідки для бенефіціарів програми від сукупної користі отриманої цільовою групою. Середньотермінові результати є наслідком досягнення сукупності короткотермінових результатів. Досягнення середньотермінових результатів означає досягнення програмою своєї мети (наприклад: зниження рівня безробіття серед внутрішньо переміщених осіб визначених районів та міст; покращення екологічної ситуації на території; покращення рівня надання послуг тощо). Формулювання очікуваних середньотермінових результатів необхідно здійс-



Малюнок 1. Схема перетворення ресурсів на результати.

ІЕРАХІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЇ/ПРОГРАМИ/ПРОЕКТУ



Малюнок 2. Взаємозалежність результатів стратегічних та програмних документів.

нювати таким чином, щоб вони були досяжними в рамках періоду реалізації та ресурсів проекту. Результати цього рівня мають чітко ідентифікувати ймовірних бенефіціарів, як чоловіків так і жінок.

Зазвичай середньострокові результати не можуть бути досягнуті виключно одним виконавцем (органом влади).

Приклади середньострокових результатів:

- ✓ Зростання рівня доступу населення до банківських коштів і послуг в сільських громадах (середньо-довгострокова перспектива)
- ✓ Зростання обсягів регіональної і міжрегіональної торгівлі до 2020 року (середньо-довгострокова перспектива).

Короткострокові результати (мікрорезультати) розвитку – це результати, отримані в ході проектної або непроєктної діяльності. Вони повинні бути досягнуті за наявності певних ресурсів, протягом певного періоду часу (зазвичай від одного до трьох років) та відображають користь для цільової групи від використання «продукції» та споживання наданих послуг.

Оскільки мікрорезультати є найближчими результатами програмної або проектної діяльності, зазвичай вони знаходяться під особливим контролем органів влади або керівника проекту. Важливо визначити короткострокові результати, які в значній мірі сприятимуть досягненню середньострокових результатів.

Зазвичай короткостроковий результат описується *іменником* та уточнюється *дієсловом*, що описує позитивні зміни, наприклад:

- ✓ *Співробітники поліції пройшли навчання з питань гендерного насильства;*
- ✓ *Регіональний форум для обговорення проекту стратегії залучення інвестицій скликаний;*
- ✓ *Рівень поінформованості населення щодо здійснюваних заходів у певній сфері підвищено.*

Діяльність – це дії необхідні для досягнення встановлених мікрорезультатів. Сюди входять завдання з координування, надання технічного сприяння, навчання інші заходи здійснювані співробітниками проекту.

Діяльність – це процес, який передбачає отримання відчутних матеріалів і послуг або ж мікрорезультатів, які, в свою чергу, сприяють досягненню середньострокових результатів і результатів впливу.

Як правило, опис діяльності починається з *дієслова* і включає в себе відповідні заходи або дії. Діяльність може включати в себе нижченаведені заходи:

- ✓ *Забезпечити* технічну підтримку за допомогою експертів в сфері реформування системи охорони здоров'я;
- ✓ *Розробити* і здійснити навчання, а також програми професійного розвитку співробітників;
- ✓ *Організувати* симпозиуми і семінари з підвищення рівня знань про ...
- ✓ *Опублікувати* бюлетені і брошури на тему ...

- ✓ *Забезпечити* обладнанням і матеріалами Центр реабілітації
- ✓ *Залучити* консультантів для розробки проекту з ...

Внески – це необхідні атрибути, які повинні бути надані або інвестовані для здійснення діяльності. Внеском в діяльність є час співробітників, зацікавлених сторін і волонтерів, фінансові кошти, консультанти, обладнання, технологія і матеріали. Загальною тенденцією є надання фінансових коштів в якості основного внеску, оскільки вони покривають витрати по консультантам, співробітникам, матеріалами тощо. Однак на ранніх стадіях планування слід докласти зусиль для виявлення різних ресурсів, які будуть необхідні до їх конвертації в грошовий еквівалент.

Взаємозв'язки результатів можуть бути продемонстровані в форматі ланцюжка результатів, де передумови найнижчого рівня відзначені як «внесок», а високого – як «результати впливу», як це показано на рисунку 3.

Незаплановані результати/наслідки, а також ризики і припущення

При розробці карти результатів треба брати до уваги, що іноді правильно намічені заходи можуть привести до негативних результатів. Крім того, існує ри-

зик виникнення ситуацій, які можуть перешкодити досягненню запланованих результатів. Тому необхідно провести певну роботу що визначення різних припущень, ризику і можливих непередбачених наслідків або результатів.

Зазвичай **припущення** визначаються, як необхідні і сприятливі умови, що дозволяють успішно встановити причинно-наслідкові зв'язки між різними рівнями результатів. Це означає, що коли зацікавлені сторони думають про позитивні зміни, які вони хотіли б бачити і відобразити на карті попередніх умов необхідних для цих змін, вони припускають, що *при наявності цих умов бажані результати будуть досягнуті*. Часто припущення пов'язані з контекстом, в якому зацікавлені сторони будуть працювати для досягнення бажаних результатів. У багатьох ситуаціях заходи плануються з розрахунком на те, що уряд прийме в них участь або виділить певні ресурси для надання підтримки в досягненні результатів. Часто існує загальне припущення, що в період виконання програми буде забезпечена безперервна соціальна, економічна і політична стабільність.

Приклади припущень:

- ✓ *Пріоритети залишаться незмінними на протязі всього періоду планування*
- ✓ *В країні або регіоні буде забезпечена політична, економічна і соціальна стабільність*



Малюнок 3. Ланцюг результатів.

- ✓ *Заплановані бюджетні кошти для відновлення та розбудови інфраструктури будуть фактично виділені*
- ✓ *Цілі по мобілізації ресурсів для виконання заходів досягнуті*

Ризик – можлива подія або пригода, що не піддається контролю з боку програми/стратегії, та яка може негативно вплинути на досягнення результатів. Хоча ризик і знаходиться за межами прямого контролю органів місцевої влади, можна зробити кроки для пом'якшення його наслідків. Ризик слід оцінювати з точки зору ймовірності (ймовірність того, що трапиться) і його можливих наслідків. Можливість виникнення ризику може стати приводом для перегляду всієї стратегії/програми і її напрямків.

Як приклади можна привести нижченаведені різновиди ризику:

- ✓ *Недофінансування державою робіт з відновлення соціальної інфраструктури призводить до соціальної напруги в суспільстві.*
- ✓ *Зростання соціальної напруженості посилює негативне ставлення до влади, особливо з боку внутрішньо переміщених осіб.*
- ✓ *Загострення ситуації на лінії зіткнення.*

Для формулювання результатів та показників можна використати форму таблиці 3. Заповнити таблицю доцільно по кожному головному результату.

Як приклад в таблиці 4 представлена Таблиця стратегічних результатів за компонентами «Оцінки відновлення та розбудови миру».

Таблиця 3

Рамка результатів

Результати	Показники	Вихідні дані	Мета	Засоби перевірки	Ризики і припущення
Формулювання результатів впливу <i>(Максимальна користь для цільової групи населення)</i>	Визначення рівня прогресу на підставі результатів впливу	Індикатор відповідного показника станом на початок реалізації стратегії/програми	Цільовий індикатор (орієнтовний результат) станом на певну дату у майбутньому	Джерело перевірки інформації (первинна звітність, дані офіційної статистики, дослідження тощо)	Припущення, що охоплюють широкий спектр питань від середньострокових результатів до результатів впливу. Ризик того, що потрібний результат впливу не буде досягнутий
Формулювання середньострокових результатів <i>(Середньострокові зміни в ситуації розвитку)</i>	Визначення рівня прогресу на підставі середньострокових результатів				Припущення, що охоплюють широкий спектр питань від коротко- до середньострокових результатів. Ризик того, що середньостроковий результат не буде досягнутий.
Мікрорезультати <i>(Короткострокові результати; надані або забезпечені матеріали і послуги)</i>	Визначення рівня прогресу на підставі мікрорезультатів				Припущення, що охоплюють широкий спектр питань від діяльності до мікрорезультатів. Ризик того, що мікрорезультати можуть бути не досягнуті.
Діяльність <i>(Завдання, що виконуються для досягнення мікрорезультатів роботи)</i>	Основні етапи або цілі досягнення мікрорезультатів				Передумови для здійснення діяльності

Таблиця 4

Таблиця стратегічних результатів ОВРМ

Стратегічний компонент 1. Відновлення критичної інфраструктури та соціальних послуг		
Результати	Базові умови	Показники
Підкомпонент 1: освіта		
1. Реконструкція освітніх об'єктів у звільнених районах Луганської та Донецької областей	Принаймні 126 освітніх об'єктів ушкоджені збройним конфліктом	% відновлених та обладнаних освітніх установ, кількість дітей з поліпшеним доступом до освіти
2. Підтримка надання послуг регіонах областях, постраждалих від конфлікту, та приймаючих ВПО	Обмежена доступність психосоціальної підтримки ВПО та громадам; жодної всебічної програми навчання стосовно навчання мінному ризику (НМР)	Кількість дітей, що отримали психосоціальну підтримку, кількість дітей, навчених НМР
3. Психосоціальна підтримка постраждалих учнів; додаткові заняття для тих учнів, які пропустили школу через переміщення або конфлікт	Діяльність малого масштабу, що здійснюється місцевими неурядовими організаціями	25% дітей та молоді потребують психосоціальної підтримки
4. Зміцнення спроможності органів влади (в регіонах, постраждалих від конфлікту, та приймаючих ВПО) реагувати на виклики, створені збройним конфліктом	Обмежена спроможність професіоналів у галузі психосоціальної підтримки; ризик виключення із системи освіти	Кількість фахівців у галузі освіти та інших навчено навчальних закладах; існує механізм для забезпечення прав дітей на освіту
5. Пом'якшення ризиків, пов'язаних із кризою	Відсутність оцінки впливу на безпеку щодо потенційних загроз. Інформаційні матеріали та гаряча лінія Міносвіти, Міністерства соціальної політики, ДСНС	Кількість учнів та батьків, охоплених програмою НМР, та урядовою інформаційною системою

За підсумками узагальнення таблиці результатів за кожним компонентом була підготовлена Консоли-

дована таблиця стратегічних результатів в цілому по документу, що наведена у таблиці 5.

Таблиця 5

Консолідована таблиця стратегічних результатів

Компонент 1. Таблиця стратегічних результатів							
СТРАТЕГІЧНА МЕТА 1: ВІДНОВЛЕННЯ НАЙВАЖЛИВІШИХ ОБ'ЄКТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ							
Сектор: транспортний							
ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ (діяльність)	БАЗОВИЙ РІВЕНЬ (результати)	ІНДИКАТОРИ (у розрізі заходів)	ОЧІКУВАНИЙ ГРАФІК РЕАЛІЗАЦІЇ (у % виконання/у грошовому вираженні)				Відповідальна установа
			6 місяців	12 місяців	18 місяців	24 місяця	
Мета: відновлено доступ до найважливіших об'єктів транспортної інфраструктури та їх використання							
відновлення державної мережі доріг;	пошкоджено 1 100 км доріг	км доріг відновлено	10 %	40 %	70 %	100 %	Міністерство інфраструктури Місцеві органи влади Луганської та Донецької областей
відновлення державної мережі мостів;	пошкоджено 10 мостів	кількість відновлених мостів					
відновлення комунальної інфраструктури (дороги та мости)	пошкоджено 225 доріг та 12 мостів	відновлено км доріг та кількість мостів					

IV. МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Моніторинг і оцінка результатів дає можливість оцінити логіку програми, її діяльність, хід її здійснення на певних встановлених етапах та, за необхідності, приймати коригувальні заходи.

Ключові питання, відповіді на які потрібно дати в процесі **моніторингу**, складаються з нижченаведених:

- ✓ Чи досягаються заздалегідь встановлені короткотермінові результати згідно із запланованим і наскільки ефективний цей процес?
- ✓ Які з питань, різновидів ризику і труднощів, з якими ми стикаємося або які ми передбачаємо, потрібно враховувати, для того щоб забезпечити досягнення результатів?
- ✓ Які рішення потрібно прийняти в зв'язку зі змінами на більш пізніх етапах запланованої роботи?
- ✓ Чи будуть заплановані і здійснені короткострокові результати залишатися значущими для досягнення передбачених середньострокових результатів?
- ✓ Чи залишаються передбачені середньострокові результати значущими і ефективними для досягнення широкомасштабних пріоритетів, цілей і результатів впливу?
- ✓ Що є предметом вивчення?

Так само як і моніторинг, **оцінка** є невід'ємною частиною управління програмою і дуже важливим засобом в процесі управління. Оцінка доповнює моніторинг, надаючи незалежну і детальну інформацію про те, що спрацювало і не спрацювало в процесу виконання стратегії/програми/проекту, і чому це сталося. Через якийсь час після здійснення моніторингу діяльності дуже важливим управлінським ходом є критичний перегляд ситуації за допомогою зовнішньої оцінки.

Якісна оцінка надає інформацію, яка може бути використана для удосконалення процесу розробки програм, відповідної політики і стратегії. Оцінка також виявляє непередбачувані результати і наслідки ініціатив з розвитку, які можуть залишитися непоміченими при регулярному моніторингу, оскільки такий моніторинг фокусується на виконанні плану розвитку.

У мінливій обстановці розвитку в кризових та посткризових ситуаціях план розвитку повинен бути динамічним, періодично переглядатися і вдосконалюватися. За таких умов ефективні моніторинг та оцінка є особливо важливими, оскільки вони слугують підставою для змін, за допомогою прийняття поінформованих рішень з управління на державному, регіональному, місцевому рівнях.

Планування моніторингу і оцінки

Планування моніторингу і оцінки (МіО) має починатися на стадії розробки програми або проекту, і обидва ці процеси повинні плануватися разом. Планування моніторингу має здійснюватися з урахуванням оцінки. Чітко визначені результати і дані моніторингу, крім усього іншого, допомагають визначити наскільки «оцінюваним» є питання, що підлягає оцінці.

Під час підготовки планів моніторингу і оцінки (МіО) необхідно відповісти на питання:

- ✓ Що потрібно контролювати й оцінювати?
- ✓ Види діяльності, які необхідно контролювати і оцінювати.
- ✓ Хто відповідальний за проведення МіО?
- ✓ Коли заплановано проведення МіО? (час)
- ✓ Яким чином проводиться МіО? (методи)
- ✓ Які ресурси будуть потрібні і чи були вони передбачені?

Відповіді на зазначені питання формують відповідні плани (рамку) моніторингу і оцінки. Рамка МіО необхідна як для стратегій, програм, так і для проектів в рамках програм. Тому на стадії планування як програми так і проектів слід розробляти відповідну рамку МіО. Рамка МіО на рівні проекту повинна витікати з рамки МіО на рівні програми і може містити більш детальну інформацію за завданнями МіО. З іншого боку, рамка на рівні програм будується на основі рамки проектного рівня. Таким чином, діяльність щодо МіО слід розглядати як невід'ємний компонент процесу управління програмою і проектом. Ця діяльність здійснюється на протязі всього програмного або проектного циклу і повинна регулярно переглядатися і вдосконалюватися (принаймні раз на рік, наприклад, під час щорічного огляду).

V. ЗАВДАННЯ І СТРУКТУРА МОНІТОРИНГУ, ЙОГО МІСЦЕ В ПРОГРАМНОМУ ЦИКЛІ

Як зазначалося вище, розроблення та впровадження стратегії/програми/проекту здійснюється циклічно. Важливим складником проектного циклу є спеціально розроблена й пристосована до конкретних потреб система моніторингу впровадження програми. Запровадження системи моніторингу потребує витрат часу, коштів та інших ресурсів, але забезпечує, своєю чергою, належне виконання програми та досягнення очікуваних результатів.

У таблиці 6 представлено узагальнене розуміння етапів та кроків процесу моніторингу.

Таблиця 7 містить приклад плану моніторингу. Форма таблиці може бути використана на національному, регіональному, місцевому рівнях для визначення того, що підлягає моніторингу. В умовах постконфліктного відновлення ця схема повинна бути адаптована до місцевих обставин і умов.

Критерії успішних систем МіО

- ✓ Системи МіО повинні бути максимально простими та зручними у використанні. Більшість програм та проектів збирають набагато більше даних, ніж використовують. Чим складнішою є система МіО, тим більша вірогідність невдач в її роботі. Важливо, щоб дані використовувалися як постійне підґрунтя для ухвалення рішень.
- ✓ Системи МіО повинні містити стандартизований набір інструментів для збору та аналізу даних. Потреба в стандартизованому основному наборі інструментів не забороняє, особливо в кризових умовах, збирати додаткові, ситуативні дані з МіО.
- ✓ Якісні МіО потребують як внутрішньої самооцінки, так і зовнішньої перевірки.
- ✓ Система МіО повинна бути вбудована в структуру стратегії, програми, проекту. Вона має перебувати у функціональному стані уже на початку реалізації стратегії або програми, а не додаватися пізніше. «Конструювання» МіО після початку реалізації стратегічного/програмного документу виявиться набагато складнішим і менш ефективним.
- ✓ Дані повинні бути максимально доступними і прозорими. Суть МіО полягає у тому, щоб стимулювати використання даних.

Таблиця 6

Етапи організації системи моніторингу.

Етап	Кроки
Планування	Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує. Визначення того, як часто слід збирати інформацію. Визначення джерел і способів отримання інформації. Визначення відповідального за збір інформації. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації.
Підготування	Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготування персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми з системою моніторингу.
Збір даних	Постійний збір визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу.
Аналіз та порівняння даних	Порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем.
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження програми, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб.
Використання результатів	Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації програми.

Таблиця 7

Таблиця планування моніторингу

Очікувані результати	Показники (з вихідними даними та цілями) і інші основні аспекти моніторингу	Діяльність по МіО та методи збору інформації	Час або графік та періодичність виконання робіт	Обов'язки сторін	Засоби перевірки: джерела та види інформації	Ресурси	Ризик
Інформація береться з плану/ програми розвитку, рамки результатів	Інформація береться з рамки результатів. Показники також повинні охоплювати такі пріоритетні питання, як гендер. Крім того необхідно провести моніторинг і інших важливих аспектів, таких як ризик, виявлений на стадії планування, а також основні потреби в процесі управління	Яким чином буде отримана формація? Наприклад, за результатами опитування, огляду або зустріч із заінтересованими сторонами інші.	Графік моніторингу та рівень деталізації, інформація буде залежати від практичних потреб та встановлювати-меться з урахуванням реальних можливостей в кризових умовах.	Відповідальні організації збору інформації та перевірку її якості, а також види джерел.	Джерела отримання перевіреної та необхідної інформації	Розрахунок необхідних ресурсів	Які припущення та ризики пов'язані з проведенням моніторингу? Як ці припущення і ризики можуть вплинути на заплановані заходи з моніторингу та на якість інформації?

МОНІТОРИНГ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

В умовах кризи підходи і процеси моніторингу повинні включати в себе:

- ✓ Посилання в рамці МіО на заходи, чутливі до конфліктної ситуації, які потрібно враховувати при проведенні моніторингу. Ці заходи повинні ґрунтуватися на аналізі ситуації, яка застосовується до даної програми або проекту.
- ✓ Наявність постійного зворотного зв'язку і більш широкої картини того, що відбувається між моніторингом та аналізом конфлікту, для забезпечення своєчасного розуміння кризи. Моніторинг також повинен інформувати про необхідність внесення змін до карти результатів стратегії/програми/проекту.
- ✓ Фактор зазвичай крайньої нестабільності кризових ситуацій. У зв'язку з цим дії, пов'язані з моніторингом, повинні бути чутливими до обставин, що змінюються. Наприклад, може виникнути необхідність в частому перегляді і зміни графіка проведення моніторингу та методів збору даних.
- ✓ Вжиття додаткових заходів, для того щоб процес моніторингу охоплював також найбільш вразливі верстви населення. Співбесіди, поїздки на місця, робота з документацією – всю зібрану інформацію слід якомога краще триангулювати⁴ щоб уникнути суб'єктивності. Крім того, слід регулярно проводити консультації з представниками влади, для забезпечення їх права на володіння досягнутими результатами, а також для збереження взаємної довіри і балансу при проведенні моніторингу.
- ✓ Можливість сприяння в усуненні міжгрупових нерівностей, які можуть виникнути в результаті здійснення діяльності з відновлення та розвитку. Особливо, це може бути застосовано до уразливих груп, таких як вимушені переселенці. Особливу увагу слід приділити розбивці даних, отриманих в результаті моніторингу, за статевою приналежністю, віком, місцевим походженням і т.д., для забезпечення благополуччя відокремлених груп, особливо жінок, молоді та людей похилого віку на основі програмної діяльності.
- ✓ Придільення особливої уваги розвитку потенціалів з проведення моніторингу навіть у кризових ситуаціях. Однак, необхідно проводити моніторинг навіть якщо зусилля, необхідні для розвитку потенціалів, відстають від планових цілей.
- ✓ Можливість приділення особливої уваги розвитку потенціалів місцевих партнерів і організацій громадянського суспільства щодо проведення моніторингу, якщо прямий моніторинг проектів в кризових ситуаціях утруднений або не представляється можливим. Якщо співробітники проекту не можуть регулярно виїжджати на місця, слід проводити моніторинг з використанням вторинної інформації, отриманої з надійних джерел. Однак, про використання таких методів слід чітко вказувати при складанні звітів, при цьому надання даних про джерело інформації не обов'язково, оскільки це може поставити дане джерело під загрозу.

Фактор забезпечення безпеки при ризику, створення адекватних гарантій і ресурсів для управління ризиком в ході моніторингу.

¹ Триангуляція – перевірка точності даних шляхом використання декількох джерел інформації.

З огляду на зазначене, таблиця плану моніторингу може бути спрощена та мати такий вигляд:

ПЛАН МОНІТОРИНГУ

Завдання	Результат	Індикатор	Джерело інформації	Періодичність збору/аналізу	Відповідальний	Користувачі інформації

Моніторинг – це процес регулярного збору та аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення: які зрушення або прогрес досягнуто в досліджуваному явищі чи процесі. З огляду на те, що основна сфера застосування моніторингу – управління процесом відновлення та розвитку в кризових умовах, будемо розглядати моніторинг як процес регулярного збору даних про те, наскільки успішно реалізується та чи інша політика, програма, проект, управлінське рішення в порівнянні з очікуваними результатами.

В цілому для проведення моніторингу важливі такі компоненти:

- ✓ Показники/або індикатори (планові/або цільові і фактичні);
- ✓ Організація регулярного збору фактичних показників;
- ✓ Зіставлення планових і фактичних показників досягнення результатів і визначення зрушень або відхилень.

ІНДИКАТОРИ

В основі будь-якого моніторингу є показники/індикатори. Без індикаторів провести моніторинг неможливо. В ідеалі показники та індикатори результатів мають бути визначені на етапі підготовки проекту/програми/стратегії та включені до зазначених документів у вигляді рамки результатів (таблиці результатів).

Показник – ознака змін на шляху відновлення та розвитку.

Індикатор – конкретна міра вимірювання того чи іншого явища або процесу відновлення та розвитку.

Показники для моніторингу можна поділити на такі групи:

- 1) **показники внесків** – визначають тип, обсяги та частку виділених відповідно до запланованого кошторису ресурсів (фінансових, матеріаль-

но-технічних, інформаційних, людських), які використовуються органом влади для виконання завдання стратегії/програми (наприклад: кількість коштів, витрачених для реалізації заходів програми; кількість прийнятих нормативних актів). У вітчизняному нормативному середовищі та управлінській практиці під терміном «показники внесків» прийнято розуміти, насамперед фінансові показники реалізації програми;

- 2) **показники продуктів** – характеризують кількість та тип робіт і послуг, вироблених у процесі реалізації заходів програми, та їх безпосередніх користувачів (наприклад: кількість проведених семінарів та їх учасників; кількість наданих консультацій школярам, молоді, безробітним; кількість підприємців, які отримали доступ до кредитних ресурсів та їх обсяг; кількість безробітних, що отримали одноразову допомогу для започаткування власної справи);
- 3) **показники результатів** – відображають опосередкований вплив на бенефіціарів програми та регіону в цілому від реалізації заходів програми. Ці зміни сприймаються як такі, які відбулися не лише внаслідок реалізації програми, але й під впливом інших соціально-економічних та політичних змін.

Показники результатів:

- ✓ показники наслідків – як правило, середньострокові зміни у сфері дії стратегії/програми, що можуть стосуватися змін у поведінці бенефіціарів або в політиці органів влади, середовищі програми загалом (наприклад: збільшення частки суб'єктів малого підприємництва серед інших суб'єктів господарювання; кількість створених робочих місць);
- ✓ показники впливу – довгострокові зміни у сфері дії стратегії/програми та регіону в цілому, що демонструють, як правило, досягнення загальної мети програми (наприклад: питома вага малого підприємництва у ВРП регіону, зменшення рівня безробіття).

Загальні вимоги до індикаторів:

- 1 бути вимірними (тобто вимірювані в звичайних і широко використовуваних одиницях, наприклад, кг, га, млн грн, тони, дні і тощо);
- 2 відповідати вимогам регулярності відстеження і враховувати періодичність або циклічність досліджуваного явища;
- 3 бути такими, що можуть бути перевірені та при необхідності перевірені ще раз незалежною оцінкою, іншими методами;
- 4 доступними і практичними при зборі даних (тобто мати розумну вартість, витрати для збору індикаторів повинні бути невисокими);
- 5 доречними і адекватними контексту, тобто відповідати предмету вивчення і бути тісно пов'язаними з відслідковуваними цілями, мати логічний зв'язок з цілями і завданнями процесу або явища, що вивчається;
- 6 надійними і об'єктивними, тобто повинні бути надійні джерела інформації, відповідальні за збір індикаторів;
- 7 при необхідності індикатор повинен піддаватися дезагрегуванню при аналізі отриманих результатів (тобто давати можливість розбивати індикатор на його окремі характеристики, такі, як стать, окремі суспільні групи, наприклад, внутрішньо переміщені особи, інваліди, діти тощо);
- 8 індикатор повинен бути чутливим до змін, які потрібно відстежити, але достатньо нечутливим – до побічних факторів/змін;
- 9 для результативності моніторингу індикатори повинні вказувати на прогрес в досягненні бажаного результату. Індикатори результату є конкретна міра вимірювання явища або процесу, яка вказує на дійсний прогрес в досягненні бажаного результату
- 10 індикатори повинні бути прості й зрозумілі для сприйняття.

Три основних правила, які необхідно враховувати при розробці індикаторів:

- ✓ Повинно бути кілька індикаторів для моніторингу кожного результату.
- ✓ Індикатори повинні враховувати інтереси численних зацікавлених сторін (і в той же час знаходити баланс між ними, оскільки різні зацікавлені сторони матимуть різні інтереси в отриманні різних індикаторів, тоді як індикаторів не повинно бути занадто багато).
- ✓ Згодом доцільно (і очікувано) переглянути показники та додати нові і прибрати деякі старі індикатори для вдосконалення системи моніторингу, базуючись на аналізі раніше зібраних індикаторів і нових завдань.

Класифікація індикаторів:**а) Прямі та непрямі індикатори**

Непрямі індикатори використовуються у випадках, коли немає можливості виміряти явище або процес за допомогою прямих індикаторів. Як правило, це відноситься до явищ, які знаходяться в латентному (прихованому) стані та їх, в силу різних причин, складно виміряти або прорахувати кількісно (наприклад, обсяг тіншового ринку, кількість зайнятих у неформальному секторі, розмір багатства, обсяг контрабанди та ін.). У таких випадках вдаються до непрямих індикаторів.

Приклади непрямих індикаторів:

- ✓ *Непрямим індикатором розвиненості промислової інфраструктури території в багатьох країнах є показник забезпеченості шкіл каналізацією і водопроводом;*
- ✓ *Індикатором реального промислового виробництва є витрати електроенергії, яку неможливо запасти про запас (на відміну від показника, нарахованого за статистичною звітністю і фінансовими показниками);*
- ✓ *Непрямим індикатором підвищення рівня доходів населення і його добробуту може слугувати кількість будинків з супутниковими антенами на дахах або обсяг продажів коштовностей, які є предметом розкоші.*

За багатьма з вищевказаних показників розраховуються і прямі показники. *Наприклад, в статистичній звітності митних органів є дані по рівню нелегально завезених товарів (тобто фактично виявлених і зареєстрованих митними органами). Однак, ця цифра не відображає дійсного масштабу контрабанди.*

Вдаватися до використання непрямих індикаторів необхідно в разі відсутності або неможливості регулярного збору даних що більш точним (прямим) індикаторами.

б) Кількісні та якісні індикатори

Кількісні індикатори характеризують конкретні розміри суспільних явищ. До них відноситься все те, що можна поррахувати, виміряти в кількісних показниках. Вони відображаються в одиницях виміру того чи іншого явища (*наприклад, в кілограмах, кілометрах, тонах тощо*), чисельності одиниць сукупності (*наприклад, кількість підприємств, загальна кількість шкіл, лікарень, кількість безробітних, кількість навчених безробітних, частка навчених безробітних від загаль-*

ного числа безробітних, сума грошових коштів, витрачена на навчання), величини ознаки, що характеризує дане явище (наприклад, обсяг промислової продукції регіона, розмір заробітної плати робітника).

До якісних індикаторів відносять такі показники, які важко виміряти наявними кількісними параметрами. Як правило, якісні індикатори показують ставлення людей до тих чи інших явищ, їх переваги та оцінку.

Переваги якісних індикаторів полягають в тому, що на відміну від кількісних даних, які часто збираються самими зацікавленими сторонами (про свою ж власну роботу), вони дають можливість побачити процес очима інших його учасників, які безпосередньо не залежать від оцінюваного органу, але при цьому є споживачами його послуг (тобто експертами).

в) Індикатори зі спеціальними значеннями

Наявність індикаторів зі спеціальними значеннями пов'язана з існуванням переліку завдань і заходів, які неможливо коректно виміряти кількісними або якісними індикаторами. Відповідно, індикатором відстеження буде «Так/Ні»-індикатор або «Зроблено/Не зроблено». Ще краще використовувати індикатор: «Затверджено/Чи не за-

тверджено». Останній індикатор фіксує не тільки факт внесення пропозицій, але і його результат, а саме, твердження у вигляді конкретного документа, який згодом можна контролювати.

Існують індикатори з готовими значеннями. Наприклад, завдання «Побудувати до 2018 року 3 школи в населеному пункті Х». Тут є готовий цільовий показник, який і служить основою для індикатора: «Побудовано 3 школи / Чи не побудовано 3 школи».

г) Складні індикатори, індекси

До категорії складних індикаторів відносять такі, що вимагають розрахунків на основі попередньо зібраних простих індикаторів. Це пов'язано з тим, що не завжди прості індикатори дають повну інформацію про процес або конкретний результат.

Індекси також часто виступають в якості індикаторів. Вони являють собою показники, які дозволяють аналізувати зміни явища у часі, в просторі, а також оцінювати ступінь виконання цілей. Індекс – особлива відносна величина, якою можна порівнювати несумірні явища, а також здійснювати оцінку ролі окремих факторів, які формують складне явище. Специфіка індексного методу полягає в приведенні елементів складного явища до порівнянної стану.

СКЛАДНІ ІНДИКАТОРИ	ІНДЕКСИ
Потребують розрахунків на основі попередньо зібраних простих індикаторів	Особлива відносна величина, що дозволяє порівнювати непорівнянні явища
1. Співвідношення кількості державних службовців до кількості зайнятих в економіці (в%)	1. <u>Індивідуальний індекс</u> – результат порівняння 2-х показників, що відносяться до однорідного об'єкту (цін будь-якого товару, обсягів його реалізації, кількості виробленої продукції в звітному і базисному періодах, тощо)
2. Співвідношення кількості працевлаштованих ВПО до загальної кількості працевлаштованих (у %)	2. <u>Зведений індекс</u> :
3. Співвідношення реальної заробітної плати до прожиткового мінімуму	- Індекс людського розвитку - Індекс конкурентоспроможності

Вихідні дані

Для проведення моніторингу необхідно мати вихідні дані. **Вихідні дані** для вимірювання результатів діяльності – це інформація (кількісна або якісна), що забезпечує дані на початок діяльності/безпосередньо перед початком моніторингу. Вони слугують точкою відліку для подальших порівнянь і вимірів.

Вихідні дані використовуються для того, щоб:

- ✓ Визначити вихідний момент

- ✓ З'ясувати обсяг і структуру діяльності, що відображається індикатором
- ✓ Виміряти якість реалізації проекту, програми або стратегії
- ✓ Виміряти динаміку змін, побачити прогрес.

Джерела даних

Джерела даних – це особи або організації, що забезпечують дані.

Джерелами даних для моніторингу програм можуть бути дані:

- ✓ державної статистики;
- ✓ статистичних спостережень, виконаних на замовлення відповідального виконавця стратегії/програми;
- ✓ управлінської звітності місцевих органів виконавчої влади, територіальних органів центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- ✓ опитування громадської думки, зокрема бенефіціарів стратегії/програми.

Дані поділяються на первинні та вторинні:

- ✓ Первинні дані збираються безпосередньо в самій організації-виконавця, наприклад, за допомогою опитувань, прямих спостережень і співбесід.
- ✓ Вторинні дані – це дані, які отримані іншими особами/організаціями і спочатку зібрані для інших цілей (цілей, відмінних від власних цілей програми). Прикладом таких даних можуть бути дані опитувань, проведених іншими організаціями, дані перепису населення (та інших демографічних досліджень) або дані про стан фінансового ринку.

Вторинні дані часто дозволяють зекономити кошти при отриманні необхідних даних, але завжди необхідно бути обережними при їх використанні та інтерпретації, необхідно знайомитися з методологією збору даних, перевіряти їх надійність і достовірність (у міру можливості).

Періодичність вимірювання

Для моніторингу є важливим питання про періодичність проведення замірів. Це пов'язано з обов'язковою вимогою до моніторингу як регулярного процесу і тим, що різні процеси, що відслідковують в рамках моніторингу, мають різну динаміку. Деякі процеси мають слабку динаміку і їх вимір має сенс проводити раз в декілька років. Інші змінюються дуже швидко. Треті мають циклічну природу або змінюються під впливом декількох детермінант.

Періодичність здійснення моніторингу залежить від:

- ✓ визначених вимог нормативно-правових актів (щоквартально, щорічно);
- ✓ періодичності державної статистики (для показників, збір даних для яких здійснюється в рамках планових державних статистичних спостережень), управлінської звітності;

- ✓ ресурсного забезпечення моніторингу (зокрема, для показників, дані яких збираються в результаті опитування громадської думки, бенефіціарів).

В кризових умовах періодичність проведення моніторингу результатів визначається для кожного завдання, заходів, проектів виходячи з їх особливості та значущості для цільової аудиторії. Це може бути і щоденний моніторинг, якщо мова іде про проекти, які передбачають, наприклад, покращення екологічної ситуації (забруднення повітря) або здійснення протиепідемічних заходів.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» передбачений щоквартальний звіт про оцінку (має бути проведена на основі моніторингу індикаторів) реалізації проектів регіонального розвитку та щорічний звіт про результати проведення моніторингу виконання плану заходів з реалізації регіональної стратегії.

Фактично це не означає, що вимірювання досягнутих за певний період результатів має відбуватись лише один раз на квартал або рік. Моніторинг має здійснюватися за потребою з періодичністю, що встановлена рамкою результатів стратегії/програми/проекту, що має бути підготовлена на етапі планування.

Для оптимізації проведення моніторингу періодичність цього процесу може визначатися за двома параметрами:

- ✓ для показників, визначених урядовими рішеннями або рішеннями Мінрегіону – щоквартально;
- ✓ для інших показників – відповідно до потреб та ресурсів виконавців програми.

Для кількісних показників визначаються прогнозовані значення на передбачуваний період реалізації програми та проведення моніторингу.

Виконавці моніторингу

Зазвичай відповідальним за здійснення моніторингу стратегії/програми/проекту є орган влади, що виконує функції замовника.

В умовах кризи та постконфліктного відновлення доцільним є створення спільної моніторингової групи, діяльність якої координуватиметься та забезпечуватиметься відповідною обласною державною адміністрацією.

До складу спільної моніторингової групи можуть бути включені представники заінтересованих сторін: залучених до реалізації стратегії/програми/проекту співвиконавців – органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, державно статистики, партнерських та донорських організацій, наукових установ, громадських організацій, які можуть здійснювати збір та аналіз даних в процесі реалізації стратегії/програми/проекту.

Для забезпечення ефективної роботи спільної моніторингової групи доцільним є чітко визначення ролі кожної з залучених організацій та обсягу і періодичності виконання робіт з моніторингу ситуації у відповідній сфері.

Моніторингові групи створюються для того, щоб:

- ✓ Забезпечити участь в групі всіх зацікавлених сторін, хто сприяє досягненню результатів.
- ✓ Досягти домовленості про регулярну взаємодію і про план робіт з метою забезпечення постійної дієвості та ефективності механізмів координації і моніторингу.
- ✓ Переглянути компоненти результатів (коротко-, середньо-, довгострокових результатів та інших видів діяльності) і простежити, щоб отримані коротко- та середньострокові результати були достатні для досягнення макрорезультатів і приносили користь.
- ✓ Забезпечити дієвість, співмірність та керованість плану результатів за показниками, цілями, ризиками і припущеннями.

В таблиці 8 представлена форма робочої таблиці індикаторів для подальшого моніторингу.

Таблиця 8

Форма робочої таблиці індикаторів.

Індикатор, одиниця виміру	Джерело даних	Періодичність збору даних	Строки подання даних	Фактичне значення показника у _____ році	Метод збору даних та одиниця виміру	Відповідальний за збір даних
---------------------------	---------------	---------------------------	----------------------	--	-------------------------------------	------------------------------

Ціль 1

Завдання 1

Індикатор до завдання 1

Результат 1.1.

Індикатор 1.1.1

Індикатор 1.1.2.

З практичної точки зору спільний моніторинг включає:

- ✓ Проведення регулярних зустрічей з партнерами для оцінки прогресу в досягненні результатів, зазначених в рамці МіО, і обміну інформацією, зібраною одним або декількома партнерами.
- ✓ Планування і проведення спільних перевірочних поїздок на місця для оцінки досягнень і виявлення проблем.
- ✓ Вивчення негативної або виявлення успішної практики, поширення цієї інформації серед

партнерів, сприяння використанню цієї інформації партнерами.

- ✓ Виявлення потреб партнерів у розвитку потенціалів, зокрема зі збору інформації, аналізу, моніторингу та звітності.
- ✓ Подання регулярних звітів відповідним зацікавленим сторонам.

Рівні моніторингу

В існуючій практиці управління виділяють *три рівня моніторингу – проектний, програмний і на рівні політики (стратегії)*.

Моніторинг стратегії (політики) є найбільш агрегований моніторинг на мезо-(макро) рівні, оскільки реалізація стратегії забезпечується шляхом реалізації декількох програм.

Моніторинг програми, в свою чергу, являє більш агрегований моніторинг в порівнянні з проектним моніторингом, оскільки реалізація програми, як правило, забезпечується через здійснення кількох проектів.

Моніторинг проекту являє собою первинний рівень моніторингу на мікрорівні. Приклад логічної матриці проекту наведений у додатку 3.

Ефективний моніторинг вимагає розгляду *п'яти елементів* проекту, програми або стратегії:

1. Витрачених ресурсів
2. Проведених заходів/дій
3. Негайних продуктів – віддачі
4. Середньострокових результатів
5. Остаточного впливу

Останні три пункти є тими чи іншими результатами проекту або програми. Тільки одні у вигляді продуктів, які можна отримати одразу після заходів (це – публікації, книги, бази даних і т.д.), інші – у вигляді результатів, які досягаються в середньостроковій перспективі і акумулюють ефект від декількох заходів і дій. Нарешті, треті – розглядається як довгостроковий наслідок проекту/програми/стратегії для суспільства, яке виявляється не відразу після закінчення процесу реалізації проекту/програми, а після закінчення 3–7 років або більш тривалого терміну.

Індикатори завжди прив'язані до конкретного компоненту проекту або програми. Відповідно виділяють *п'ять типів індикаторів*, які використовуються для моніторингу п'яти елементів будь-якого проекту, програми або політики: ресурсів, заходів, продуктів, результатів і впливу. Нижче представлена підсумовуюча таблиця 9 по типології індикаторів.

Таблиця 9

П'ять типів індикаторів для моніторингу.

Класифікація індикаторів	Проміжні індикатори		Кінцеві індикатори		
Тип індикатора	1. Індикатори ресурсів	2. Індикатори дій/заходів	3. Індикатори продуктів/віддачі	4. Індикатори результатів	5. Індикатори впливу
Питання, на який індикатор дає відповідь	Скільки і які ресурси будуть використані для досягнення поставлених цілей?	Які дії, заходи будуть проведені для досягнення цілей? На кого будуть спрямовані ці дії, заходи (ті, хто представляє собою цільову аудиторію)?	Які результати-продукти будуть отримані відразу після проведення дій, заходів і заходів?	До чого призведуть отримані продукти? Які будуть середньострокові результати і якість послуг?	Якими будуть остаточні наслідки?
Приклад 1 Будівництво доріг	Кількість робітників на будівництві доріг. Вартість і кількість (в одиницях) обладнання. Сума витрачених коштів. Вартість і обсяг витрачених матеріалів.	Будівництво доріг (кількість робочих днів будівельних робіт).	Протяжність нових доріг в км.	Поліпшення доступу до ринків.	Збільшення темпів економічного зростання.
Приклад 2 Розвиток підприємництва	Кількість установ. Сума витрачених коштів. Кількість задіяного персоналу.	Видача ліцензій (кількість виданих ліцензій).	Кількість ліцензій, виданих новим підприємствам.	Кількість робочих місць, створених новими підприємствами.	Зниження безробіття.

МЕТОДИ І МЕХАНІЗМИ МОНІТОРИНГУ

Існує цілий ряд методів і механізмів, які можуть бути використані для моніторингу проектів, програм та результатів будь-якої іншої програмної діяльності. Використовують такі методи та техніки збору інформації:

- ✓ самооцінка;
- ✓ фокусні групи;
- ✓ індивідуальні чи групові інтерв'ю;
- ✓ дослідження;
- ✓ аналіз змісту документів тощо.

У кожному конкретному випадку повинні визначитись правильне поєднання механізмів і методів моніторингу кожного проекту, програми або стратегії.

Для аналізу даних показників моніторингу використовуються методи:

- ✓ порівняння прогнозних та фактичних даних показників;
- ✓ статистичного аналізу;
- ✓ економічного аналізу;
- ✓ соціологічного аналізу.

Поїздки на місця як метод збору інформації з відновлення в кризових умовах

Поїздки на місця дуже важливі для проектів, заснованих на виконанні практичних робіт з відновлення. Для отримання максимальної користі слід правильно планувати поїздки на місця. Перелічені нижче аспекти можуть допомогти в плануванні ефективних поїздок на місця:

Спільний моніторинг – у міру можливості, моніторинг слід проводити спільними або об'єднаними зусиллями основних зацікавлених сторін. В процес моніторингу на максимально можливому рівні слід підключити основні зацікавлені сторони. Спільний моніторинг повинен також проявлятися в ході спільних поїздок на місця. В ідеалі спільний моніторинг слід організувати і координувати за допомогою тематичних груп за результатами різного рівня. Спільний моніторинг повинен привести до спільного аналізу і прийняття рішень.

Діалог і консультації – при проведенні діалогів і консультацій основний акцент слід зробити на спостереження і виявлення достовірної інформації про прогрес у досягненні результатів (як мікро-, так і макрорезультатів), а також про якість і стійкість цих результатів. Поїздки на місця не використовують для тривалих дискусій навколо питань про деталі виконання робіт. Якщо такі питання виникають під час поїздок на місця, їх можна занотувати для обговорення з відповідними партнерами, які можуть їх вирішити. Відомості, отримані від поїздок на місця потім має бути поданий відповідним партнерам і бенефіціарам для прийняття ефективних заходів.

Таблиця 10

Форма для аналізу даних показників моніторингу програм

Індикатор, одиниця виміру	Базове значення (____ рік)	Фактичне значення (____ рік)	Прогнозне значення (____ рік)	Відхилення фактичного та прогнозного значення	Коментарі та пояснення
Ціль 1					
Завдання 1					
Індикатор до завдання 1					
Результат 1.1.					
Індикатор 1.1.1					
Індикатор 1.1.2.					

Доцільним є запровадження інформаційної системи моніторингу програм. Дана система повинна містити інформацію та можливості щодо:

- ✓ запланованих завдань, заходів програми;
- ✓ показників їх реалізації;
- ✓ періодичності проведення моніторингу;
- ✓ джерел даних для показників моніторингу;
- ✓ базових, прогнозних та фактичних даних показників,
- ✓ порівняння прогнозних та фактичних даних;
- ✓ порівняння базових та фактичних даних;
- ✓ внесення змін у прогнозні дані;
- ✓ виконавців заходів програми.

На основі результатів моніторингу програми відповідальний за її реалізацію підрозділ готує звіт для Мінрегіону (за даними показників, які визначаються його методикою), керівництва обласної державної адміністрації, складу обласної ради (за даними додаткових показників моніторингу, запропонованих розробниками програми), в якому аналізуються дані показників моніторингу, зокрема відсоткове співвідношення між прогнозними та фактичними значеннями показників, вказуються ймовірні причини цих відхилень, вносяться рекомендації.

Перед поданням звіту до вищеназваних структур його зміст обговорюється міжвідомчим органом з моніторингу стратегії/програми і, при потребі, до його тексту вносяться зміни.

У рекомендаціях, розроблених на основі моніторингу реалізації стратегії/програми, наводяться пропозиції щодо можливого коригування:

- ✓ пріоритетів стратегії/програми;
- ✓ переліку та змісту заходів, їх виконавців;
- ✓ механізмів їх реалізації;
- ✓ ресурсного забезпечення реалізації заходів стратегії/програми тощо.

Результати моніторингу оприлюднюються для громадськості, зокрема зацікавлених сторін у формі:

- ✓ друкованої чи електронної публікації звіту, зокрема в офіційних друкованих виданнях місцевих органів влади, їх Інтернет-сторінках;
- ✓ електронної розсилки для громадських організацій;
- ✓ оприлюднення під час засідань відповідних органів місцевої влади;
- ✓ прямих ефірів з громадськістю, спеціалізованої телерубрики;
- ✓ обговорення результатів моніторингу під час зустрічей з представниками цільових груп, місцевих громадських слухань, слухачів вищих навчальних закладів тощо.

Ефективний моніторинг створює надійну базу даних для оцінки. Дані, звіти, результати аналізу і рішення, засновані на фактах моніторингу, слід зберігати для їх подальшого безперешкодного використання при оцінці.

VI. МЕТА І СТРУКТУРА ОЦІНЮВАННЯ, ЙОГО МІСЦЕ В ПРОГРАМНОМУ ЦИКЛІ

Оцінка дає важливу аналітичну інформацію про реальні події та процеси, допомагає вдосконалити існуючу практику, дає основу для прийняття оптимальних управлінських рішень, включаючи ефективно і розумне використання ресурсів, ефективно управління стратегією/програмою, забезпечення дієвості програм, стійкості і тривалості досягнутих результатів. Оцінка надає підстави для вдосконалення проектів, програм, стратегій різного рівня.

Оцінювання програм здійснюється для реалізації таких управлінських завдань:

- ✓ визначення відповідності стратегії/програми реальним проблемам і потребам розвитку регіону;
- ✓ визначення рівня досягнення завдань, у тому числі очікуваних та непередбачених наслідків та впливу від реалізації стратегії/програми на становище зацікавлених сторін, регіону в цілому;
- ✓ визначення ефективності використання ресурсів для реалізації визначених завдань;
- ✓ забезпечення відповідності між галузевими, регіональними та загальнодержавними пріоритетами;
- ✓ перегляду переліку визначених завдань та заходів стратегії/програми, механізмів їх реалізації;
- ✓ прийняття рішення про продовження чи припинення реалізації стратегії/програми;
- ✓ визначення пріоритетів наступних релевантних програм.

Виділяють три основні етапи стратегії, програми, проекту чи іншої діяльності, при яких вимагають проведення оцінки.

Перший – на етапі розробки стратегії/програми, тобто до початку її реалізації здійснюється оцінка поточного стану у відповідній сфері. Така оцінка потрібна для прогнозування успішності майбутньої діяльності. Такий прогноз виявить поточний контекст програми або проекту, його актуальність, здійснить зондування можливих ризиків, виявлення слабких і сильних сторін процесу. Така оцінка допоможе вже на початковому етапі розробити правильні стратегії, підходи, визначити реальну необхідність у реалізації програми або проекту, їх призначення і мету.

Другий – оцінка необхідна на етапі реалізації стратегії/програми або проекту. На цьому етапі оцінка покликана удосконалювати процес реалізації че-

рез внесення коригувань в поточний процес, змін в хід реалізації, вирішення проблем, що виникають.

Третій етап – після завершення проекту / програми / стратегії. Отримані знання допоможуть в наступному виявляти найкращі практики і невдачі, які будуть корисні для розробки нових програм, створення нових організацій, визначення майбутніх стратегій, політичних цілей.

На кожному з цих етапів оцінка дає інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, а також допомагає побачити нові перспективи, підготувати якісний звіт про суспільну ефективності проекту/програми/стратегії. Завдяки цьому оцінка підвищує розуміння учасників про сам процес, підвищує їх відповідальність за реалізацію стратегії/програми або проекту, підсилює стійкість результатів і тривалість фінансування.

Типи і види оцінок

Існують **два основних типи оцінки**: проміжна і узагальнююча оцінка.

Проміжна оцінка – проводиться під час реалізації програми. Її мета – виявлення проблем і вдосконалення існуючої стратегії/програми, поліпшення поточної реалізації проекту та сприяння прийняттю рішення тоді, коли можна прийняти рішення і змінити/зкорегувати діяльність.

Узагальнююча (або завершальна) оцінка – здійснюється після реалізації програми. Мета узагальнюючої оцінки – демонстрація результатів програми, підведення підсумків і поліпшення майбутніх програм. Вона може проводитися:

- а) відразу після завершення реалізації стратегії/програми і/або проекту та припинення фінансування з боку влади, донора;
- б) пост-фактум – через 3–7 років після завершення програми для оцінки її довгострокового впливу або наслідків програми.

Виділяють **шість основних видів оцінки**:

1) Оцінка послідовності дій/діяльності:

- ✓ дає концептуальні відповіді на питання щодо базової логіки побудови проекту, програми або стратегії (логічні зв'язки між причинами і наслідком);

- ✓ дає концептуальні відповіді на питання щодо операційної логіки і послідовності дій в рамках проекту, програми або стратегії.

Оцінка послідовності дій дозволяє оцінити, наскільки правильно побудована послідовність етапів роботи. Чи правильно скомпонована черговість дій? Порухення послідовності дій може призвести до відсутності позитивних результатів в кінцевій діяльності або до краху і дискредитації будь-яких проектів/програм/стратегій. Тому дуже важливо заздалегідь встановити правильну послідовність реалізації програми або проекту, щоб уникнути непотрібного ризику. *Наприклад, для програми, в центрі якої знаходиться проблема безробіття, правильною послідовністю буде спочатку у виявленні причин безробіття, потім – в наданні навчання безробітним про те, як почати свій бізнес, і нарешті – надання їм мікрокредитів.*

- 2) **Попередня оцінка операційної стратегії.** Ця оцінка обов'язкова до початку практичної реалізації. Вона допомагає оцінити, як діють різні частини стратегії/програми (як самі компоненти програми взаємодіють між собою, та-

кож і їх взаємодію з необхідними ресурсами на виконання програми). При цьому дана оцінка відповідає на питання: «Як працює операційна система програми?», «Чи є необхідні людські ресурси для виконання її компонентів?», «Чи вчасно доставляються фінанси, техніка та ін.», «Чи в наявності необхідні кошти для реалізації програми?». Завдяки оцінці операційної системи можна виявити дійсну значимість поставлених цілей (це важливо, тому що іноді, поки пишеться програма, ситуація може змінитися, а цілі можуть залишитися старими), значимість основних принципів діяльності, чітко визначити обсяги ресурсів, запланованих для досягнення поставлених цілей. В цілому цей вид оцінки спрямований на мінімізацію можливих ризиків.

- 3) **Оцінка процесу реалізації,** тобто оцінка того, як технічно впроваджувалася та чи інша програма. Ця оцінка дає детальну інформацію про те, що проект, програма або стратегія реалізуються відповідно до плану; а також інформацію про функціонування і результативність проекту/програми або стратегії для тих, хто зацікавлений в їх повторної реаліза-

ОЦІНКА ВІДНОВЛЕННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Оцінка в режимі реального часу

Найчастіше оцінка в режимі реального часу проводиться на ранній стадії діяльності з відновлення з метою забезпечення керівництва, заінтересованих сторін своєчасною інформацією для внесення невідкладних змін в цю діяльність. Така оцінка широко застосовується в гуманітарних або постконфліктних ситуаціях для забезпечення співробітників, які здійснюють діяльність, можливістю проаналізувати ступінь відповідності діяльності по відновленню бажаним результатам та тим, що відбуваються. Таку оцінку можна також використовувати в кризових обставинах, при наявності обмежень для проведення більш тривалих оцінок. Подібні обмеження включають в себе відсутність вихідних даних, обмежені можливості для збору даних через часту зміну співробітників (наприклад, відсутність інституційного пам'яті) і труднощі з проведенням співбесід і опитувань з міркувань безпеки тощо.

Спільна оцінка

Спільна оцінка – це одна з форм проведення оцінки за сприяння різних партнерів, в тому числі донорських організацій. Будь-яку оцінку можна провести спільними зусиллями.

Переваги:

Більш чітка узгодженість процесів оцінки і розвитку потенціалів: обмін позитивною практикою, нововведеннями і поліпшення якості розробки програм
Скорочення операційних витрат і навантажень по управлінню
Досягнення консенсусу, поліпшення координації та регулювання діяльності, в тому числі з боку донорів
Більш широке охоплення діяльністю за допомогою забезпечення можливості зайнятися більш складними і широкими тематичними областями
Більш масштабне вивчення ситуації за рахунок надання можливості залучити більш широке коло зацікавлених сторін; вивчення на основі оцінки виходить за рамки простого вивчення всередині організації і передбачає підвищення рівня знань в процесі розвитку.

Складнощі:

Більш складні предмети оцінки (комплексні теми, безліч партнерів, і т.д.)
Процеси координації великої кількості учасників можуть ускладнити процес досягнення консенсусу
Порівняно низький рівень зобов'язань, взятих деякими учасниками

ції. Даний вид оцінки також забезпечує постійний зворотний зв'язок в допомогу керівництву.

4) **Оцінка через дослідження конкретних прикладів-ситуацій (case study).** Цей метод дозволяє проводити навчання на «живих» прикладах через вивчення вдалих і невдалих практик з тим, щоб знати, як менеджеру або політику діяти в аналогічних ситуаціях або як не попадати в подібні ситуації. Даний метод заснований на всебічному розумінні складних ситуацій. В даному виді оцінки сила прикладу грає вирішальну роль.

5) **Оцінка довгострокових ефектів програми або оцінка впливу.** Така оцінка проводиться після завершення проектів і програм (зазвичай через 3–7 років) для того, щоб оцінити фактичний вплив проектів, програм або стратегій на суспільство в цілому. З'ясовується, чи дійсно безліч проектів і програм справили зміни, що відбулися в суспільстві? На основі оцінки впливу збирається інформація про здійснений проектами і програмами масштабний ефект та про досягнення ними своїх довгострокових перспектив. З допомогою даного вправи визначаються причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями і досягнутими результатами.

6) **Мета-оцінка,** покликана об'єднати результати декількох оцінок (короткотермінових, середньострокових, довгострокових), відомих досліджень за подібною тематикою. Вона порівнює на основі загальних критеріїв різні дослідження по одній і тій же проблемі, але з різними результатами. Завдяки цьому мета-оцінка узагальнює всебічні дані, об'єднує їх під загальні підстави. Мета-оцінка необхідна для забезпечення більшої надійності висновків, їх підтвердження або спростування.

Рівні оцінки

Як і в моніторингу, існує 3 рівня оцінки – оцінка на рівні *проекту, програми* і на рівні *стратегії/політики*. Оцінка на рівні *політики* є найбільш агрегованою оцінкою на макрорівні, оскільки реалізація політики забезпечується за допомогою реалізації кількох програм. Оцінка *програми*, в свою чергу, являє собою більш агреговану оцінку в порівнянні з оцінкою проектів, оскільки реалізація програми, як правило, забезпечується через здійснення декількох проектів, тоді як оцінка *проекту* являє собою первинний рівень оцінки на мікрорівні.

Система оцінки може виглядати наступним чином:

Таблиця 11

Система оцінки

№	Критерії	Параметри для оцінки	Індикатори (критерії успішності)	Метод збору даних	Відповідальні виконавці	Терміни
1.	Відповідність	Яким чином проект сприяє вирішенню проблем? Наскільки проект відповідає потребам громади?	Умови, за яких можна вважати, що проект відповідає вирішенню проблем та задоволенню потреб населення			
2.	Результативність	Наскільки проект досягає визначених показників реалізації?	Умови, за яких можна вважати завдання виконаними			
3.	Ефективність	Наскільки проект досяг своїх цілей у визначені строки та в рамках запланованого бюджету?	Умови, за яких можна вважати співвідношення затрат та результатів виправданим			
4.	Вплив	Який вплив здійснив проект на зміни в громаді?	Умови, за яких можна вважати, що проект позитивно вплинув на зміни в громаді			
5.	Сталість	Чи буде мати проект позитивний вплив на зміни в громаді після закінчення його реалізації?	Умови, за яких можна вважати, що зміни в громаді будуть і надалі продовжуватись у бажаному напрямку			

Учасники оцінки

Функції керівного органу оцінювання програми можуть виконувати такі організаційні структури:

- ✓ відповідальний за реалізацію стратегії/програми підрозділ обласної державної адміністрації, виконавчого комітету міської ради (внутрішнє оцінювання);
- ✓ міжвідомчий орган з оцінювання програм, очолюваний заступником голови обласної державної адміністрації, заступником голови міської ради (зовнішнє оцінювання).

До складу міжвідомчого органу з оцінювання програм можуть входити представники Моніторингового комітету.

Для проведення оцінювання можуть залучатися представники інших органів влади, наукових кіл, зацікавлених сторін, громадськості, зокрема з метою:

- ✓ проведення збору даних та їх аналізу;
- ✓ оприлюднення результатів оцінювання;
- ✓ вироблення рекомендацій щодо вдосконалення змісту та механізмів реалізації стратегії/програми на основі цих результатів.

Процес оцінювання на проміжному та підсумковому етапах здійснюється у формі поєднання внутрішнього та зовнішнього оцінювання.

Внутрішнє оцінювання здійснюється керівним органом реалізації програми на основі аналізу даних моніторингу реалізації програми, інших даних статистики, управлінської звітності, самооцінки управлінської діяльності.

Зовнішнє оцінювання здійснюється міжвідомчим органом з оцінювання із можливим залученням незалежних організацій (експертів), які, на основі технічного завдання, сформульованого органом, відповідатимуть за проведення фокус-груп, опитування громадської думки, незалежного експертного аналізу.

У проведенні оцінки беруть участь дві сторони: замовник і експерт з проведення оцінки. В якості замовника виступають керівник організації, діяльність якої належить оцінювати, або керівник керівної (контролюючої) організації або керівник організації-донора, які хотіли б мати думку незалежного експерта про стан справ в організації, яка отримує гранти, або інші зацікавлені сторони, які хочуть отримати незалежну інформацію про стан справ в проекті/програмі/стратегії.

Методи оцінки

Метод – це сукупність підходів або дій практичного або теоретичного характеру для вивчення дійсності. Метод завжди підпорядкований вирішенню конкретного завдання. Результат дослідження залежить від методу дослідження. Саме тому методи мають вирішальне значення оскільки вони задають загальний напрямок дослідження (в даному випадку оцінки), є відправною точкою при оцінці отриманих даних, допомагають експерту (досліднику) здійснювати оцінку на надійно встановлених фактах, звільняють від суб'єктивізму, однобічності. В сучасній практиці для отримання об'єктивної оцінки результативності застосовують використання одночасно різних методів для оцінювання певного завдання. (докладно див. додаток 4).

Існують різні класифікації методів:

На етапі проміжного оцінювання збираються та аналізуються дані щодо всіх або визначених питань оцінювання, зокрема результативності та ефективності програми. У випадку нестачі ресурсів є можливим проведення оцінювання частини заходів програми.

Методами оцінювання на цьому етапі є:

- ✓ аналіз даних моніторингу реалізації стратегії/програми та релевантних програм за умови їх існування у конкретні області та інших регіонах України;
- ✓ дані оперативної управлінської звітності виконавців стратегії/програми/проекту;
- ✓ інші дані статистики, які є дотичними до сфери дії стратегії/програми/проекту;
- ✓ спостереження за виконанням заходів стратегії/програми/проекту;
- ✓ фокус-групи з виконавцями, бенефіціарами стратегії/програми/проекту;
- ✓ інтерв'ю з представниками виконавців та зацікавлених сторін стратегії/програми/проекту;
- ✓ вивчення окремих випадків;
- ✓ незалежний експертний аналіз стану певної сфери та середовища його розвитку, інші.

На етапі підсумкового оцінювання збираються та аналізуються дані щодо результативності, ефективності, сталості та впливу програми. Методами оцінювання на цьому етапі є:

- ✓ аналіз нормативно-правової бази у відповідній сфері;
- ✓ аналіз даних моніторингу реалізації стратегії/програми та релевантних програм за умови їх існування у конкретній області та інших регіонах України;

- ✓ аналіз даних попереднього та проміжного оцінювання;
- ✓ дані управлінської звітності виконавців стратегії/програми/проекту;
- ✓ інші дані статистики, які є дотичними до сфери дії стратегії/програми/проекту;
- ✓ дані прогнозів соціально-економічного розвитку України, області;
- ✓ розробка сценаріїв майбутнього розвитку регіону, зокрема досліджуваної сфери;
- ✓ фокус-групи з виконавцями та бенефіціарами стратегії/програми/проекту;
- ✓ інтерв'ю з представниками виконавців та зацікавлених сторін;
- ✓ опитування громадської думки, зокрема зацікавлених сторін, бенефіціарів, у різних формах;
- ✓ вивчення окремих випадків;
- ✓ незалежний експертний аналіз змін у відповідній сфері (методи аналізу за багатьма критеріями тощо).

Етапи проведення оцінки

Виділяють 5 основних етапів проведення оцінки, кожен з яких має свій головний фокус.

Етап 1. Планування оцінки (розробка інструментів)

На цьому етапі визначається скільки часу буде потрібно на проведення оцінки, зокрема на збір даних, огляд документів, підготовку звітів і тощо. Здійснюється підготовка Технічного завдання для кожного члена комітету з оцінювання, уточнюються цілі і причини оцінки, побажання замовників. Визначаються зацікавлені сторони в результатах оцінки: замовники, донори, виконавці програм, одержувачі допомоги, громадськість (у всіх, як правило, різні цілі та інтереси). Визначається коло питань, на які оцінка повинна дати відповідь.

Орієнтовна структура плану оцінки складається з наступних розділів:

- ✓ *Вступ* (з інформацією про цілі оцінки та її замовників). Тут можна описати коротку історію проекту, дати загальний контекст.
- ✓ *Опис проблем і питань*, на які слід відповісти в ході оцінки.
- ✓ *Опис запланованих методів збору і аналізу даних і джерел даних.*
- ✓ Інформація про дії і етапи проведення оцінки із зазначенням термінів (*графік* проведення оцінки).
- ✓ Інформація про розподіл обсягів ресурсів на конкретні заходи оцінки (*кошторис витрат*).

- ✓ Інформація про групу фахівців, які проводять оцінку (*склад експертів*).
- ✓ *Попередня схема звіту* (результати оцінки).

В разі наявності будь-яких особливих вимог (наприклад, конфіденційність) – вони також включаються в структуру завдання на оцінку.

На підставі плану оцінки визначається коло осіб, охоплених інтерв'ю, складається план засідань комітету з оцінки та зустрічей із замовником програми.

Етап 2. Підготовка

В ході цього етапу уточнюється Технічне завдання на проведення оцінки, визначаються відповідні методи збору даних, можливі джерела інформації, проводиться огляд документів. Важливою частиною цього етапу є визначення основних питань, на які оцінка повинна дати відповідь. Визначення проблеми і постановка питань архіважливе завдання, тому що часто від цього залежить успіх оцінки.

Основними питаннями оцінювання стратегії/програми є такі:

- ✓ відповідність, тобто сумісність завдань програми з державними та регіональними пріоритетами, спрямованістю на вирішення та задоволення реальних проблем і потреб розвитку області.
- ✓ результативність, тобто рівень досягнення та реалізації визначених завдань та заходів програми, її наслідки та вплив на становище бенефіціарів, регіону в цілому;
- ✓ ефективність, тобто забезпечення реалізації цілей програми за помірних витрат ресурсів;
- ✓ сталість, тобто ймовірність продовження позитивного впливу від реалізації програми після закінчення періоду її реалізації;
- ✓ вплив, тобто ефект, що його справила стратегія на розвиток регіону в цілому.

Питання для оцінювання деталізуються у формі параметрів оцінювання, орієнтовний перелік яких наведений у додатку 5.

Етап 3. Збір даних

На цьому етапі експерти використовують кількісні і якісні методи збору інформації (фокус-група, спостереження, анкетування, опитування, інтерв'ю, аналіз документації тощо) для збору фактів і свідчень про реалізацію проекту/програми/стратегії.

Етап 4. Аналіз отриманих даних

На четвертому етапі отримані дані інтерпретуються, аналізуються. На основі цього вибудовується

загальна картина, динамічні ряди, глибинні зв'язки явищ, робляться висновки.

Ланцюжок аналізу і результати оцінки

- ✓ *Факти* (дані, цифри, факти, цитати і т.п.)
- ✓ *Висновки* готуються на основі аналізу декількох фактів і виявлених тенденцій
- ✓ *Висновки* готуються на основі аналізу та взаємозв'язку кількох висновків
- ✓ *Рекомендації* є конкретні відповіді на питання, як боротися з виявленими проблемами та/або підвищити ефективність проекту, програми або політики
- ✓ *Отримані підсумкові висновки* представляють собою загальні агреговані висновки, зроблені на основі висновків і висновків кількох оцінок.

Серед основних видів аналізу виділяють кількісні та якісні види.

Види кількісного аналізу:

- ✓ *описовий аналіз* (опис ситуації за допомогою даних) використовується, коли потрібно ознайомити з ситуацією, дати кількісні параметри явища (наприклад, аналіз даних щодо реєстрації ВПО)
- ✓ *порівняльний аналіз* використовується, коли основна увага приділяється порівнянню однієї програми з іншого, поточної ситуації з ситуацією в минулому і т.п.
- ✓ *реляційний (відносний) аналіз* виявляє взаємозв'язку між різними показниками і змінними, між різними подіями і явищами.

Основні види якісного аналізу:

- ✓ *Контент-аналіз* передбачає аналіз змісту і дає відповідь на питання, наприклад, з якою частотою відбувалася подія;
- ✓ *Ситуаційний аналіз* передбачає аналіз і роз'яснення конкретної ситуації з використанням цитат, ілюстрацій, докладних описів;
- ✓ *Епізодичний аналіз* передбачає аналіз і роз'яснення конкретних епізодів, дає невеликі практичні приклади, службовці для ілюстрації будь-якої проблеми або її епізоду.

Іноді використовується комбінований варіант аналізу.

Основні проблеми при аналізі даних:

- ✓ *Надлишок даних* – доступність або наявність великого масиву даних. На жаль, їх складно використовувати і потрібно продумувати, які дані потрібні, як і наскільки їх можна взаємопов'язувати. Таким чином, надлишок даних вимагає

занадто багато часу і ресурсів для відсіювання непотрібних даних.

- ✓ *Недостатні або неповні дані* – коли зібраних даних бракує, щоб провести досить глибокий аналіз і зробити будь-які серйозні висновки і рекомендації.
- ✓ *Суперечливі дані* – це така проблема, коли дані, отримані різними методами і з різних джерел, суперечать один одному.
- ✓ *Ненадійні / недостовірні дані* – проблема, коли зібрані дані ненадійні (наприклад, в силу ненадійності обраного методу, високої ймовірності похибки вибірки або великого числа підстановок в роботі інтерв'юєрів). Такі дані ставлять під загрозу дослідження в цілому і робить неможливим використання його даних для аналізу і висновків оцінки, тому що може поставити під сумнів об'єктивність і надійність самої оцінки і її результатів.

Дані повинні бути надійними, представлені в чіткій і зрозумілої формі. Вони можуть бути представлені в різних формах, наприклад, у вигляді аналізу співвідношення і динаміки витрат і доходів, аналізу примірних показників, аналізу співвідношень, статистичного аналізу даних, аналізу організаційних структур, аналізу даних по різних місцевостях (в географічному розрізі), аналізу демографічних даних, аналізу ступеня задоволення клієнтів (висока, середня, низька).

Етап 5. Підготовка звіту про проведення оцінки

Підготовка Звіту та його презентація – фінальна стадія роботи з оцінки. В цілому, в Звіті мають бути відображені основні підсумки оцінки, інформація про фактичний стан реалізації стратегії/програми/проекту, вказані шляхи вирішення проблем, розглянуті можливості внесення змін до стратегії реалізації програми, запропоновані рекомендації.

Структура офіційного звіту з оцінки наведена в додатку б.

Підготовка професійного звіту про результати оцінки має відбуватись з дотриманням наступних вимог:

- ✓ Звіт про результати оцінки повинен містити відповіді на всі питання оцінки і відповіді на вирішення всіх проблем, визначених раніше в технічному завданні на проведення оцінки
- ✓ Звіт про результати оцінки повинен бути по можливості *коротким, і систематизованим*
- ✓ Звіт про результати оцінки повинен концентруватися на наданні *ключової важливої інформації*, яку також бажано надавати спочатку у стислому вигляді (короткий висновок) і більш детально – в

основної частини документа. (Додатково деталізовано, але другорядно за важливістю інформації краще викладати в додатках, щоб не зміщувати акцент з головних, ключових питань і проблем)

- ✓ Звіт про результати оцінки повинен бути обґрунтованим – з достатньою кількістю фактів і свідчень (також представлених у вигляді графіків, таблиць і схем для більш наочного уявлення)
- ✓ Звіт про результати оцінки повинен включати порівняння з попередньою оцінкою

Дуже бажано, щоб Звіт про результати оцінки включав в себе порівняння з попередньою ситуацією (попередніми даними) і з вихідною ситуацією (вихідними даними).

Поради до поліпшення якості звіту про результати оцінки

- ✓ бажано поєднувати кількісну інформацію з якісною
- ✓ якщо порівняння призводить до виявлення несподіваних тенденцій або показників, необхідно наводити пояснення, чому це сталося
- ✓ бажано наводити інформацію і про внутрішні фактори, наприклад, про втрату персоналу або інших ресурсів
- ✓ бажано наводити інформацію про зовнішні чинники, наприклад, про вплив несподіваного природного явища, бойових дій або політичних змін в країні
- ✓ необхідно узагальнювати отримані результати.

Звіт про результати оцінки повинен бути складений за обов'язкової участі ключових зацікавлених сторін з тим, щоб врахувати різні думки і позиції. Це значно підвищує якість звіту. Звіт про результати оцінки повинен бути своєчасним!

Характеристики професійної оцінки наведені в додатку 7.

Декларація результатів оцінки

Оприлюднення інформації щодо результатів оцінювання необхідно здійснювати:

- ✓ До початку оцінки – для інформування заінтересованих сторін про цілі і завдання проведеної оцінки
- ✓ Під час проведення оцінки – для ознайомлення заінтересованих сторін з ходом оцінки
- ✓ Після завершення оцінки – для загального ознайомлення з результатами оцінки, висновками і рекомендаціями, а також для того, щоб інфор-

мувати про подальшу роботу (як будуть використані результати оцінки).

Спосіб повідомлення результатів оцінки

Офіційні способи:

- ✓ письмові звіти, в тому числі звіт відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» та наказу Мінрегіону від 31.03.2016 № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації»;
- ✓ оприлюднення на сайті організації зацікавлених сторін;
- ✓ наради, офіційні зустрічі (в різному форматі: при невеликому числі учасників, за участю всіх членів організації або тільки її топ-менеджерів і т.д.);
- ✓ презентації (з залученням великої кількості учасників, преси і т.д.).

Неофіційні способи:

- ✓ телефонні повідомлення;
- ✓ електронна пошта;
- ✓ внутрішнє листування.

Вибір способу повідомлення залежить від багатьох факторів і від різних потреб та інтересів зацікавлених груп. Часто від способів повідомлення результатів оцінки залежить подальша доля оцінки, а саме – реалізація її рекомендацій або, навпаки, неприйняття результатів оцінки. Тому дуже важливо правильно підібрати спосіб повідомлення результатів оцінки.

Для успішного і правильного повідомлення про результати оцінки необхідно, щоб повідомлення про результати оцінки, незалежно від способів його надання, задовольняло наступним критеріям:

- ✓ містило в своїх висновках необхідні дані;
- ✓ було викладено доступно і зрозумілою користувачеві мовою;
- ✓ було неупередженим і представлено в нейтральному стилі;
- ✓ було прагматично, тобто зачіпало б лише те, що необхідно для зацікавлених сторін;
- ✓ не містило *тільки* негативну інформацію
- ✓ містило висновки і рекомендації, а також отримані уроки і поради щодо підвищення ефективності проекту, програми або політики.

Методичні рекомендації розроблені з урахуванням положень документів ООН, ПРООН, інших міжнародних організацій, що встановлюють політику, процедури та стандарти процесів планування, моніторингу і оцінки, в тому числі постконфліктного відновлення, та звіту спільної місії Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй та Світового банку «Оцінка шляхів відновлення та розбудови миру в Україні» (перший етап) (далі – ОВРМ), що був схвалений Кабінетом Міністрів України розпорядженням від 5 серпня 2015 р. № 797-р.

Дані Рекомендації розроблені з урахуванням чинної нормативно-правовій базі України з питань регіонального та місцевого розвитку, зокрема:

- ✓ Закону України від 05 лютого 2015 № 156- VIII «Про засади державної регіональної політики»;
- ✓ Закону України від 18 березня 2004 р. № 1621–15 «Про державні цільові програми»;
- ✓ Постанові Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»;
- ✓ Постанові Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2015 р. № 821 «Деякі питання реалізації у 2015–2017 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»;
- ✓ Постанові Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»;
- ✓ Постанові Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів»;
- ✓ Наказу Мінрегіону від 31.03.2016 № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації».

ДОДАТКИ

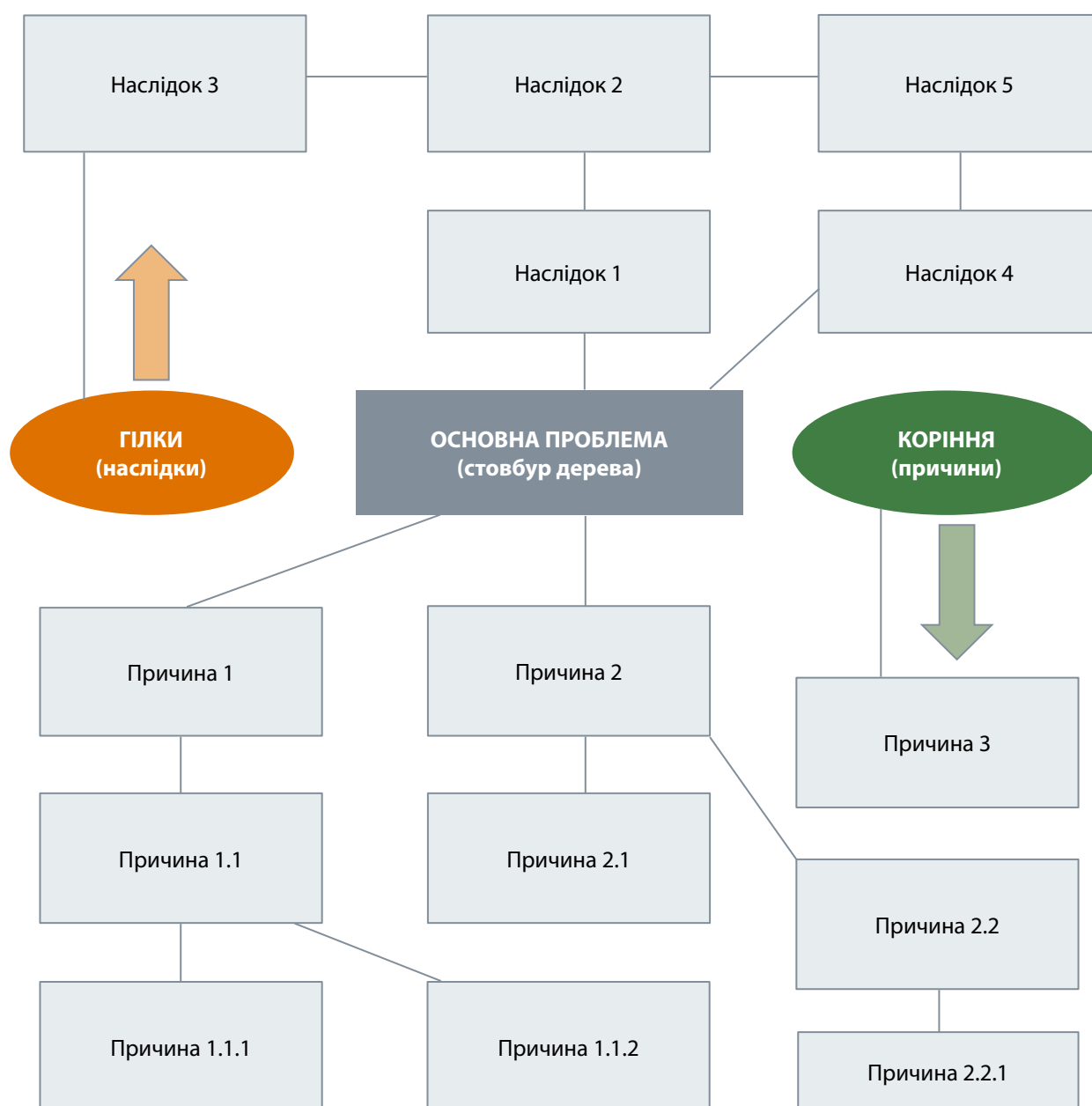
Додаток 1

Таблиця. Визначення основних зацікавлених сторін
(Проект: Забезпечення вільних та справедливих місцевих виборів)

Зацікавлені сторони (приклади)	Зацікавленість в тій чи іншій діяльності	Характер Зацікавленості + або –
Уряд, Верховна Рада	Більша участь громадян	+
ВНЗ	Політична культура і громадянська поведінка	+
Основні політичні партії	Вільні та справедливі вибори, можливості для більшого впливу	+ / –
Релігійні організації	Політична етика, законність	+
Групи НУО (наприклад, НУО-спостерігачі)	Законність, більше впливу	+
Організації приватного сектора	Можливості для здійснення впливу, законність	+ / –
Представники груп меншин	Можливість участі	+
Молодіжні організації	можливість участі	+
Виборча комісія	Збереження власного нейтралітету	+
Міжнародна група спостерігачів	Законність	+
Громадські організації	Права громадян, законність	+
Жіночі організації	Права жінок, законність	+
Неофіційні політичні лідери	Загроза їх влади	-

Додаток 2

Схема дерева проблем



Логічна матриця результатів проекту (приклад)

Проект: «Впевнений старт в самостійне життя».

Ціль проекту: Підвищити спроможність для соціальної адаптації підлітків і молодих людей у віці 11–18 років, позбавлених батьківського піклування.

Продукти/послуги та результати	Індикатори	Показники досягнення результатів		Джерело інформації	Часовий інтервал	
		Початковий	Запланований			
Завдання 1: Підвищити потенціал соціальних працівників, вчителів, представників громадських організацій та волонтерів по підготовці дітей-сиріт до незалежного життя.						
Продукти/ послуги	Проведений ремонт і обладнання комп'ютерного класу.	Комп'ютерний клас відремонтований та обладнаний.			Документи проекту	1–2 місяці проекту
	Проведені тренінги з комп'ютерної грамотності для вчителів інтернатів.	Кількість тренінгів; Кількість учасників тренінгів з розбивкою за статтю; Рівень задоволення учасників якістю тренінгу.	3 20 90%		Програми тренінгів; Списки учасників; Оціночні форми учасників	3–4 місяці проекту
	Відібрані співробітники-волонтери компанії УУУ для роботи з дітьми – сиротами.	Кількість волонтерів з розбивкою за статтю та професією;		30	Список волонтерів	4 місяць проекту
	Розроблений та надрукований посібник по соціальній адаптації та навчанню сиріт життєвим навичкам.	Тираж надрукованого посібника та кількість розповсюджених примірників.	300/300		Документи проекту; Список розповсюдження.	1–3 місяці проекту
	Проведені тренінги для соціальних працівників, вчителів, представників громадських організацій та волонтерів по навчанню життєвим навичкам.	Кількість тренінгів; Кількість учасників тренінгів з розбивкою за статтю; Рівень задоволення учасників якістю тренінгу.	4 80 90%		Програми тренінгів; Списки учасників; Оціночні форми учасників	3–4 місяці проекту
Результати	Покращений потенціал соціальних працівників, вчителів, представників громадських організацій та волонтерів по навчанню життєвим навичкам.	Процент учасників тренінгів, що заявили, що вони «добре» або «дуже добре» підготовлені до роботи з дітьми-сиротами.	60% (має бути ви-значено на початковій фазі проекту)	90%	Оцінка соціальних працівників, вчителів, представників громадських організацій та волонтерів	

Продукти/послуги та результати	Індикатори	Показники досягнення результатів		Джерело інформації	Часовий інтервал	
		Початковий	Запланований			
Завдання 2: Підготувати цільову групу дітей-сиріт до незалежного життя						
Продукти/ послуги	Проведені тренінги з комп'ютерної грамотності для дітей-сиріт.	Кількість тренінгів; Кількість учасників тренінгів з розбивкою за статтю; Рівень задоволення учасників якістю тренінгу.		4 100 90%	Програми тренінгів; Списки учасників; Оціночні форми учасників	5–6 місяці проекту
	Проведені тренінги для сиріт по навчанню життєвим навичкам.	Кількість тренінгів; Кількість учасників тренінгів з розбивкою за статтю; Рівень задоволення учасників якістю тренінгу.		6 100 90%	Програми тренінгів; Списки учасників; Оціночні форми учасників	7–8 місяці проекту
	Проведені консультації для сиріт по навчанню життєвим навичкам.	Кількість консультацій; Кількість дітей-сиріт, які отримали консультацію з розбивкою за статтю та віком.		20 100	Журнал консультацій	5–8 місяці проекту
	Проведені спільні заходи волонтерами та дітьми-сиротами.	Кількість заходів; Кількість дітей-сиріт, які взяли участь в заходах з розбивкою за статтю та віком; Кількість волонтерів, які взяли участь в заходах з розбивкою за статтю та віком.		50 100 30	Звіти за проектом	5–8 місяці проекту
Результати	Діти-сироти – вихованці інтернатних закладів краще підготовлені до незалежного життя.	Процент дітей-сиріт, які продемонстрували покращені життєві навички. Кількість дітей-сиріт, які продовжують навчання у вищих або середніх спеціальних навчальних закладах. Кількість дітей-сиріт, які працюють волонтерами в інших організаціях.	50% (має бути визначено на початковій фазі проекту)	80%	Тести до та після тренінгів Результати оцінки проекту	

Методи збору інформації для моніторингу та оцінювання

1. Аналіз зацікавлених сторін

Мета

Визначити, кого необхідно залучити і які інформаційні потреби задовільнити.

Спосіб застосування

- ✓ Уточнити мету аналізу зацікавлених осіб і домовитися про критерії їх відбору. Головне завдання – переконатися, що всі основні «гравці» залучені до моніторингу та/чи оцінювання.
- ✓ Скласти список людей, які відповідають визначеним критеріям відбору. Для цього можна використати методи мозкового штурму, інтерв'ю та фокус-групи.
- ✓ Класифікувати зацікавлених сторін згідно з погодженими критеріями, наприклад, люди (інституції), які надають фінансові ресурси для реалізації програми, люди (інституції) які беруть на себе виконання тих чи інших завдань у рамках упровадження програми, тощо.
- ✓ Визначити найприйнятніші способи залучення цих груп людей (інституцій) та їхні інформаційні потреби, уточнивши ці питання безпосередньо з ними.

2. Перегляд документів

Мета

Зрозуміти етапи розвитку програми через ознайомлення з наявними документами (наприклад, звітами, кореспонденцією, фотоматеріалами тощо).

Ці матеріали можуть містити базові дані щодо тих чи інших індикаторів, а також можуть допомогти зрозуміти, як і коли певні рішення було прийнято.

Спосіб застосування

- ✓ Вирішити, на які запитання хочете дістати відповіді в ході ознайомлення з документами.
- ✓ Скласти перелік усіх можливих джерел необхідної інформації.
- ✓ Визначити пріоритетність кожного з них з огляду на ймовірну користь від ознайомлення, дешевизну та трудозатратність.
- ✓ Зібрати вказані джерела й ознайомитися з інформацією, яку вони містять.
- ✓ Перевірити надійність інформації та зазначити будь-які виявлені суперечності. Проаналізувати отриману інформацію на предмет наявності бажаних відповідей.
- ✓ Виявити питання, щодо яких інформації все ще бракує чи де є суперечлива інформація, та визначити інші методи збору інформації для уникнення браку даних.

3. Спостереження

Мета

Отримати інформацію про те, що і як робиться задля прийняття рішень щодо вдосконалення процесу впровадження програми чи визначення сфер, де потрібні додаткові дослідження.

Спосіб застосування

- ✓ Домовитися про те, для чого і яка інформація має бути зібрана.
- ✓ Визначити спостерігача чи групу спостерігачів.
- ✓ Зібрати й зафіксувати дані згідно з домовленістю.

4. Опитування

Підготувати людей для роботи з анкетами.

Провести опитування та проаналізувати отриману інформацію.

Мета

Отримання структурованих даних від багатьох людей шляхом поширення анкети (опитувальника) та, іноді, застосування статистичного аналізу відповідей.

Шляхи застосування

- ✓ Погодити мету опитування й уточнити інформаційні потреби, які необхідно задовільнити.
- ✓ Погодити перелік запитань і формат опитування. Запитання можуть бути закритого, напіввідкритого та відкритого типів, іноді комбіновані.
- ✓ Впевнитися, що поставлені запитання дадуть необхідну інформацію й можуть бути проаналізовані.
- ✓ Погодити аудиторію для опитування та вибірку.

5. Напівструктуровані інтерв'ю**Мета**

Отримати інформацію від окремих осіб та груп з використанням серії загальних запитань, які дають змогу сформулювати наступні уточнювальні запитання. Напівструктуровані інтерв'ю дають змогу отримати поглиблене, якісне розуміння питань.

Шляхи застосування

- ✓ Погодити мету та інформаційні потреби, сформулювати перелік відкритих запитань. Запитання мають допомогти опитуваним сформулювати відповіді через участь у дискусії.
- ✓ Погодити категорії та принципи відбору опитуваних, вибірку й тип інтерв'ю (індивідуальне чи групове).
- ✓ Підготувати людей для проведення інтерв'ю. Важливо зміцнити комунікаційні навички інтерв'юєрів (вміння слухати, робити висновки, перевіряти інформацію та ставити поглиблені запитання на основі наданої за дискусії інформації).
- ✓ Перевірити відповідність запитань, їх здатність задовільнити ваші інформаційні потреби, можливість здійснення подальшого аналізу відповідей.
- ✓ Провести інтерв'ю та проаналізувати отримані відповіді.
- ✓ Краще, коли дві людини проводять напівструктуроване інтерв'ю: одна ставить запитання – інша фіксує їх і допомагає першій.

6. Дослідження окремого прикладу**Мета**

Задokumentувати історію життя та хід подій щодо персони, родини, домогосподарства чи громади для кращого розуміння впливу програми.

Шляхи застосування

- ✓ Визначити мету дослідження та інформаційні потреби.
- ✓ Погодити спосіб визначення прикладу для дослідження.
- ✓ Визначити методи збору інформації. Якщо планується здійснити дослідження домоволодіння, наприклад, може бути доречно опитати різних людей у ньому.
- ✓ Розробити список запитань для проведення дослідження.
- ✓ Провести кілька дискусій протягом певного періоду, що допоможе побачити динаміку зміни. Зауважте, що сам процес регулярного порушення питань може сприяти зміні.

7. Фокус-групи**Мета**

Зібрати інформацію, уточнити деталі чи отримати різноманіття думок (ставлення до того чи іншого питання) невеликої групи людей.

Шляхи застосування

- ✓ Визначити мету й інформаційні потреби та розробити керівництво для опитування.
- ✓ Визначити розмір фокус-групи (як правило, 6–10 учасників).
- ✓ Поставити запитання й дати змогу обговорити їх.
- ✓ Зробити нотатки дискусії.
- ✓ Фокус-групу краще проводити в парі, де одна людина фасилітує, а інша фіксує.

8. Ранжування.

Мета

Напрацювати пропозиції та узгодити пріоритети щодо проблем, шляхів їх розв'язання, плану заходів тощо

Шляхи застосування

- ✓ Визначити перелік проблем, шляхів їх розв'язання чи плану заходів, які необхідно ранжувати, і відобразити їх на великому листі паперу.
- ✓ Попросити учасників проранжувати. П'ять означає найвищий, а одиниця – найнижчий пріоритет. Порахувати отримані відповіді.
- ✓ Порівняти результати ранжування, здійсненого групами чоловіків і жінок для виявлення відмінностей у визначенні проблем і шляхів їх розв'язання.

9. Просторово розпорошена інформація

Мета

Здійснити структуровану прогулянку певною територією для наповнення окремих індикаторів. Це може бути зроблено для обговорення та документування проблем і можливостей громади. Прогулянка територією проживання громади з кількома її членами дає змогу дістати необхідну інформацію про її життєдіяльність.

Шляхи застосування

Визначити кілька членів громади для пішої прогулянки погодженим маршрутом разом з тими, хто збирає інформацію. Відібрані члени громади мають володіти достатньою інформацією про громаду. Маршрут визначається залежно від потреби в інформації.

Додаток 5

Перелік основних питань для оцінювання програм та їхні параметри

Питання 1. Доцільність

1. Чи є сенс упроваджувати програму?
2. Чи відповідають цілі програми потребам і можуть бути досягнуті?
3. Чи не варто поміркувати над формулюванням інших цілей?

Питання 2. Відповідність

1. Якою мірою програма відповідає пріоритетам державної політики, а також сфері відповідальності органу влади чи управління?
2. Яким чином ця програма сприяє реалізації державних та регіональних пріоритетів?
3. Яким чином ця програма відображає реальні проблеми регіону?

Питання 3. Результативність

1. Якою мірою програма досягає запланованих результатів у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах?
2. Наскільки програма досягає визначених показників реалізації?
3. Наскільки бенефіціари задоволені результатами програми?
4. Які основні чинники сприяли/заважали досягненню очікуваних результатів?
5. Чи застосовуються системи звітності про результати програми і для якої аудиторії звітна інформація оприлюднюється (всередині органів влади, бенефіціарам, громадськості)?

Питання 4. Ефективність

1. Яка собівартість одиниці продукції програми за минулий та поточний рік і який показник заплановано на майбутній бюджетний рік?
2. Наскільки програма досягла своїх цілей у визначені терміни та в рамках запланованого бюджету?
3. Наскільки програмі притаманне дублювання організаційних і людських ресурсів та коштів? Які вживаються заходи для зменшення рівня дублювання?
4. Чи належно зміст та продукти програми враховуються при плануванні інших програм? Які вживаються заходи для збільшення ступеня програмної інтеграції?

Питання 5. Економічність та сталість

1. Чи може орган влади продовжувати виконувати цю програму і досягати поставлених цілей у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, зважаючи на поточний та прогнозний стани бюджетного забезпечення та/або враховуючи інші чинники й тенденції (економічні, демографічні, соціальні, технологічні)?
2. Чи є факти політичного тиску на перебіг реалізації програми, зокрема дефіцит необхідних ресурсів, що позначається на сталій роботі програми?

Питання 6. Альтернативи

1. Чи існують кращі шляхи досягнення цілей?

Питання 7. Уроки

1. Які уроки можна винести й використати за розроблення нових програм?

Питання 8. Впливи

1. Що змінилося в результаті реалізації програми? Це передбачає не лише прямі результати, а й опосередковані впливи на соціально-економічний, екологічний та інші виміри, які є наслідком упровадження програми. Необхідно аналізувати як очікувані, так і неочікувані результати, позитивні й негативні впливи зовнішніх чинників, як-от зміни в законодавстві, економічній та політичній ситуаціях тощо.

Рекомендована структура Звіту про результати оцінювання

Зміст

1. Резюме
2. Вступ і попередня інформація про програму
3. Управління процесом оцінювання
4. Методологія оцінювання
5. Отримані дані та їх аналіз
6. Загальні висновки щодо поточного стану програми
7. Рекомендовані заходи
8. Додатки

1. Резюме звіту

У резюме звіту міститься стислий огляд основних його елементів, зокрема:

- ✓ *стислий опис програми;*
- ✓ *конспект основних даних, отриманих у результаті оцінювання;*
- ✓ *основні рекомендації щодо заходів, яких необхідно вжити.*

Опис програми має містити основну інформацію щодо програми, зокрема:

- ✓ *назву програми;*
- ✓ *державний пріоритет, якому відповідає програма;*
- ✓ *основні завдання програми;*
- ✓ *фінансове забезпечення програми;*
- ✓ *основні бенефіціари програми;*
- ✓ *ключові зацікавлені сторони.*

Оскільки обсяг резюме невеликий, то в його тексті необхідно навести лише основні (3–5) результати оцінювання, а також надати тільки ключові рекомендації щодо майбутнього програми.

2. Вступ і попередня інформація

У цьому розділі потрібно надати всю необхідну інформацію про оцінювану програму, а також інші дані, потрібні для розуміння мети оцінювання, а саме:

- ✓ *аналіз державних пріоритетів, на задоволення яких спрямована програма;*
- ✓ *громадська думка/очікування щодо програми (якщо це доцільно);*
- ✓ *детальний опис фінансового забезпечення програми;*
- ✓ *опис бенефіціарів програми.*

3. Управління процесом оцінювання

У цій структурній частині звіту потрібно описати визначену інституційну структуру управління процесом оцінювання, будь-які зміни, внесені в цей механізм у перебігу оцінювання. Зокрема, потрібно надати таку інформацію:

- ✓ *масштаб, терміни та фінансове забезпечення процесу оцінювання;*
- ✓ *організаційні одиниці, які беруть участь у процесі оцінювання;*
- ✓ *зовнішні ресурси (дані про зовнішніх консультантів, їхні функції, документи, які вони повинні надати, оплата праці);*
- ✓ *участь зацікавлених сторін.*

4. Методологія оцінювання

У цьому розділі необхідно дати опис таких елементів, як інструменти збору даних, методи аналізу та джерела даних, характер застосованої вибірки.

5. Отримані дані та їх аналіз

У цьому розділі необхідно дати опис основних даних (результатів), отриманих у перебігу оцінювання, а також їх аналіз із тлумаченням результатів оцінювання та наслідків для програми.

Матеріал має бути представлений у чіткий і стислий спосіб з використанням таблиць, графіків та діаграм. Аналіз даних необхідно викласти в такій послідовності:

- ✓ *Відповідність основній діяльності органу влади, тобто проаналізувати:*
 - наскільки програма узгоджується з державними пріоритетами, функціями та планом діяльності органу влади, який є її виконавцем;
 - визначити засоби, завдяки яким програма відповідає державним інтересам.
- ✓ *Результативність програми, тобто представлення та аналіз даних, що демонструють:*
 - наскільки досягаються очікувані коротко-, середньо- та довгострокові результати програми;
 - наскільки досягаються планові показники виконання програми;
 - наскільки бенефіціари задоволені продуктами програми;
 - наскільки наявна система звітності про реалізацію програми сприяє обмінові інформацією всередині органів влади та з бенефіціарами й громадськістю.
- ✓ *Ефективність програми, тобто представлення та аналіз даних, що демонструють:*
 - динаміку зміни собівартості одиниці продукції програми за минулий, поточний та згідно з планом на майбутній бюджетний рік і визначення причин цієї динаміки;
 - наскільки програма досягає визначених показників в установлені терміни та відповідно до затвердженого бюджету;
 - наскільки програмі притаманне дублювання організаційних і людських ресурсів та коштів, які вживаються заходи для зменшення рівня дублювання;
 - чи використовуються заходи для збільшення ступеня інтеграції між цільовою програмою та іншими пов'язаними програмами;
 - які існують можливості для того, щоб збільшити ступінь такої інтеграції.
- ✓ *Економічність і сталість, тобто представлення та аналіз даних, що демонструють:*
 - спроможність органу влади продовжувати виконувати цю програму, зважаючи на поточний і прогнозний стани бюджетного забезпечення та/або враховуючи інші чинники (економічні, демографічні, соціальні, технологічні);
 - існування чи брак фактів політичного тиску на перебіг реалізації програми, зокрема дефіцит необхідних ресурсів, що позначається на сталій роботі програми.

6. Загальні висновки щодо поточного стану програми

Висновки є загальною оцінкою поточного стану програми, що спираються на отримані дані та їх аналіз. У висновках необхідно зазначити міру відповідності програми державним інтересам, її результативності та сталості.

Отже, зміст висновків має бути пов'язаним зі змістом розділу «Отримані дані та їх аналіз».

7. Рекомендовані заходи

У цьому розділі описують заходи, які, на думку учасників оцінки, необхідно вжити щодо майбутнього програми. Рекомендації мають цілком опиратися на отримані дані та їх аналіз; бути структурованими за завданнями (пріоритетними напрямками) програми.

Всі рекомендації можна розділити на чотири основні категорії:

Статус-кво

Рекомендація, яка підпадає під цю категорію, має містити незаперечне обґрунтування необхідності зберегти наявний стан програми, на відміну від перерозподілу ресурсів на інші пріоритети.

Вдосконалення процесу

Рекомендація щодо вдосконалення процесу зазвичай передбачає внесення таких змін, як удосконалення окремих процедур реалізації програми, зокрема її кошторису.

Внесення змін у механізм реалізації програми

Рекомендація щодо внесення змін у механізми реалізації може передбачати, наприклад, зміни щодо періодичності та порядку звітності стосовно реалізації програми. Також можуть бути рекомендованими заходи щодо зміни організаційної структури виконання програми.

Припинення програми

Така рекомендація має містити докази, чому подальша реалізація програми недоречна. Формулювання рекомендацій має містити такі елементи (у випадку варіантів 1–3):

- ✓ *мета запропонованих змін;*
- ✓ *порядок запровадження змін;*
- ✓ *ризиків, які виникають у зв'язку зі змінами, та управління ними;*
- ✓ *обґрунтування рекомендацій (з посиланням на такі критерії, як відповідність державним інтересам, сталість програми тощо).*

8. Додатки

Додатки до звіту про результати оцінки мають містити таке:

- ✓ *звіт або будь-яку документацію, надану зовнішнім консультантом, у випадку, якщо користувалися його послугами;*
- ✓ *будь-які інші дані й аналіз, що їх використовували для складання звіту та рекомендацій;*
- ✓ *план обміну інформацією, в якому окреслюється, як використовуватимуть відповіді зацікавлених сторін на питання оцінки та їхні*

Додаток 7

Характеристики професійної оцінки

1. *Неупередженість та об'єктивність.* Процес проведення оцінки повинен бути нейтральним і прозорим.
2. *Корисність.* Оцінка і її результати повинні надаватися своєчасно для використання в прийнятті рішень. Результати оцінки повинні включати надання ясних, конкретних, досить коротких, зрозумілих висновків і рекомендацій.
3. *Технічна адекватність.* Оцінка повинна мати відповідну форму і проводитися компетентними фахівцями.
4. *Внесок учасників.* Проведення професійної оцінки вимагає усвідомлення потреб, очікувань та інтересів різних зацікавлених сторін; обговорення з ними питань і проблем і забезпечення залучення ключових зацікавлених сторін. В іншому випадку результати оцінки не будуть підтримані і / або корисні через відсутність їх відповідності ключовим потребам і інтересам.
5. *Зворотній зв'язок і поширення.* Професійна ефективна оцінка вимагає наявності постійного зворотного зв'язку через систематичне обговорення відповідних питань з замовниками оцінки та іншими ключовими зацікавленими сторонами (виконавцями, керівництвом програми, бенефіціарами, донорами тощо) під час процесу проведення оцінки. Також необхідно поширення результатів оцінки серед зацікавлених сторін для забезпечення їх використання в розробці майбутніх політик, програм і проектів.
6. *Адекватності витраченим коштам.* Оцінка повинна мати розумну вартість і повинна гарантувати забезпечення доданої цінності за рахунок прикладених зусиль експертів і їх аналітичного вкладу. В іншому випадку, оцінка не буде ефективною і раціональною, якщо її додана цінність низька і/або вартість оцінки перевищує позитивний ефект від рекомендацій щодо підвищення ефективності проекту, програми або політики.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

З ПЛАНУВАННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА
ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ