

**Бюро соціальних та політичних розробок
за підтримки ЮНІСЕФ**

**ПРАКТИКА
ПЛАНУВАННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА
ОЦІНКИ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНОЇ
СФЕРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ
(на прикладі м. Краматорськ)**

*Підготувала консультант:
Олена Нечосіна*

Листопад 2017 року

Вступ

Реформа місцевого самоврядування та децентралізація займає важливу позицію в комплексі реформ, що відбуваються в Україні. Завдання реформи місцевого самоврядування полягає у зміні підходів в управлінні місцевими справами, перерозподілі повноважень та забезпеченні належного ресурсного забезпечення для їх реалізації. Оновлена система місцевого самоврядування має враховувати інтереси своїх громадян, що сприятиме створенню умов для сталого людського розвитку та гідного рівня життя.

Запровадження сучасних підходів стратегічного та оперативного планування, а також програмно-цільового методу у бюджетному плануванні є одним з важливих аспектів реформи. Також актуальним питанням є створення та функціонування системи моніторингу та оцінки, як на етапах планування (оцінка ситуації, визначення базових та цільових показників), впровадження запланованих заходів (моніторинг), а також аналізу досягнень (оцінка результатів, ефективності та впливу). В свою чергу це матиме вплив на якість та ефективність управлінських заходів та використання бюджетних коштів.

Основним фокусом даного аналізу є соціальна сфера, тобто стратегія, програма та заходи, що мають на меті забезпечення соціального захисту громадян, надання соціальних послуг сім'ям та особам, які опинились у складних життєвих обставинах. З цією метою було проведено аналіз документів стратегічного та програмного характеру міста Краматорськ.

Мета: проаналізувати практику стратегічного, програмного планування та систему моніторингу та оцінки соціальної сфери міста Краматорськ, як складової стратегії міста, надати рекомендації щодо удосконалення стратегічного та оперативного планування, моніторингу та оцінки.

Предмет аналізу: стратегія, програма соціально-економічного розвитку, місцеві програми у сфері соціального захисту та надання соціальних послуг.

Даний документ містить дві частини:

Аналітична частина:

1. Система стратегічного планування в м. Краматорськ.
 - 1.1. Стратегічне планування.
 - 1.2. Міські середньострокові програми.
 - 1.3. Короткострокове планування.
 - 1.4. Узагальнені висновки та рекомендації.

Довідкова частина:

- 2.1. Огляд нормативно-правових актів з питань стратегічного планування та розробки програм.
- 2.2. Огляд підходів до здійснення моніторингу та оцінки в міжнародній практиці та нормативне регулювання.

1. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В М. КРАМАТОРСЬК.

Система стратегічного планування в м. Краматорськ складається з програмних документів довгострокового, середньострокового та короткострокового характеру.

Довгострокове планування – Стратегія розвитку міста Краматорськ до 2020 року;

Середньострокове планування – 30 міських цільових програм, тривалість впровадження програм 3-5 років;

Короткострокове планування – щорічна програма соціального та економічного розвитку міста та бюджет.

1.1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ.

Стратегія розвитку міста Краматорськ до 2020 року (далі – Стратегія) була ухвалена рішенням міської ради від 30.06.2017 №23/VII-217. Документ враховує актуальні стратегічні засади державної та регіональної політики, зокрема, Стратегії розвитку Донецької області на період до 2020 року.

Формат та зміст Стратегії відповідає сучасним вимогам стратегічного планування, та включає описову аналітичну частину (зокрема, детальний SWOT-аналіз), бачення, місію та систему стратегічних цілей, а також аналіз сценаріїв розвитку міста.

Розглянемо, яке місце займає соціальна сфера у Стратегії міста.

Місія позиціонує Краматорськ як «місто технологічних стартапів та сучасної освіти, комфортне для життя». Бачення орієнтує місто бути «відкритим для людей, ідей, технологій та проєктів, територіальна громада активних людей із системою інновацій та якісної інфраструктури, пріоритет розвитку якої є ефективна взаємодія, соціальна відповідальність та партнерство заради спільного процвітання». Людина та її комфортне життя визначені, як одні з ключових елементів Стратегії.

Гуманітарний та соціальний блок розглянуті в SWOT-аналізі та визначають перелік сильних та слабких сторін. Сильні сторони переважно зазначають наявність розгалуженої мережі закладів соціальної сфери різної спрямованості. Слабкі сторони констатують відсутність або слабкий кадровий потенціал різних галузей соціальної сфери, низький рівень якості послуг, недоліки матеріально-технічного забезпечення закладів соціальної сфери та недосконалість комунікації, соціальної реклами тощо. Серед викликів, що постають перед містом, визначається потреба у створенні закладів та соціальних служб, зокрема конкурентно-спроможного ринку надавачів соціальних послуг всіх форм власності, та розширення спектру соціальних послуг. Також запропоновано запровадження інтегрованої соціальної моделі людського розвитку, тобто такої, що включатимете окрім соціального захисту також і проблему забезпечення гідного рівня життя населення міста, здоров'я та належного рівня знань.

Система стратегічних цілей включає 4 напрями:

А. Становлення відкритої інноваційної та конкурентно-спроможної економіки, розвиток бізнесу та залучення інвестицій

В. Створення сучасного комфортного та доступного міського середовища

С. Підвищення спроможності органу місцевого самоврядування

Д. Безпечне місто.

Стратегічна ціль В. розкривається в низці оперативних цілей, кожна присвячена окремій галузі соціального захисту та інфраструктури міста. Зокрема, аспекти соціальної сфери відображені у оперативних цілях:

В5. Розвиток системи освіти

В6. Розвиток закладів культури та культурних осередків в місті

В7. Розвиток фізичної культури та спорту

В8. Підвищення якості соціальних послуг

В9. Розвиток системи охорони життя та здоров'я, підвищення системи медичних послуг.

Проект плану заходів на виконання Стратегії визначає перелік проектів, які мають бути реалізовані на виконання оперативних цілей. Кожний проект має деталізований опис, очікувані результати, ключові заходи, обсяг та джерела фінансування.

У Стратегії не визначена система моніторингу та оцінки, а також не зазначені показники/ індикатори різних рівнів (тобто, індикатори впливу, результатів, процесу та внеску).

Підсумовуючи, слід зазначити, що Стратегія обґрунтовано та раціонально визначає пріоритети розвитку соціальної сфери міста. Як зазначено в її аналітичній частині, «можливість поширення соціального ефекту від економічного зростання в цілому дозволить нівелювати дію слабких сторін та знайде прояв у вигляді підвищення рівня реальних доходів та купівельної спроможності населення, посилення соціального захисту, поліпшення умов життя». Отже, основний пріоритет Стратегії зроблено на економічний розвиток міста, що матиме позитивний ефект на соціальне середовище.

1.2. МІСЬКІ СЕРЕДНЬОСТРОКОВІ ПРОГРАМИ.

Відповідно до Переліку регіональних та міських програм в 2017 році в місті Краматорськ виконуються 30 програм та планів заходів. Значна частина програм безпосередньо відносяться до соціальної сфери, зокрема, 13 програм та заходів у сфері охорони здоров'я, 6 програм з питань соціального захисту різних категорій населення, та інші програми у галузі освіти, фізкультури та спорту. Середня тривалість програм – 2-4 років, але також є програми, що переглядаються та затверджуються щорічно.

Розглянемо деякі міські програми з точки зору забезпечення їх моніторингу та оцінки результатів.

«Програма соціального захисту населення на 2015-2017 роки» затверджена рішенням міської ради від 24.12.2014 № 44/VI-310. Програма передбачає комплекс заходів соціального захисту різних категорій населення, зокрема підтримку інвалідів, ветеранів війни та праці, адресну підтримку, сприяння зайнятості населення. Обґрунтування проблем, на розв'язання яких направлена програма, відсутнє, не визначені базові показники, що характеризують соціальне становище та ситуацію в цілому. Очікуваним результатом програми є «сприяння розв'язанню соціальних проблем та збільшенню обсягів надання соціальних послуг та інших видів соціальної допомоги незахищеним верствам населення», «що допоможе пом'якшити соціальну напругу та відчутти реальну допомогу з боку місцевої влади». Кількісних показників результатів, що очікується досягти, не наведено.

В таблиці заходів програми є колонка очікуваних результатів, які описані загальними формулюваннями, без кількісних параметрів, наприклад, «Працевлаштування незайнятого населення», «Забезпечення виконання законодавства щодо гарантій та пільг» або «Матеріальна підтримка незаможних громадян». Всі заходи програми мають виконуватися постійно протягом терміну дії програми. Програмою не передбачено орієнтованих обсягів фінансування для виконання заходів.

«Міська програма соціального захисту учасників антитерористичної операції та внутрішньо-переміщених осіб на 2016-2018 роки» затверджена рішенням сесії міської ради від 27.04.2017 № 7/VII-201. На відміну від «Програми соціального захисту населення на 2015-2017 роки» дана програма включає обґрунтування проблеми з кількісними параметрами щодо потребуючих допомоги, але очікувані результати програми в цілому та по кожному

заходу прописані узагальнено, що унеможлиблює їх оцінку. Також заходи даної програми не мають чітких термінів виконання.

«Міська програма «Молодь. Сім'я» на 2013-2017 роки» затверджена рішенням сесії міської ради від 27.02.2017 №24/VI-10. Формат програми та підхід до визначення очікуваних результатів такі ж самі, як у вищезазначених програмах.

«Міські заходи протидії туберкульозу у місті Краматорськ на 2017-2019 роки» (як продовження відповідної міської програми) затверджені рішенням сесії міської ради від 14.12.2017 № 17/VII-541. На відміну від вищезгаданих програм, даний документ визначає конкретні кількісні показники по кожному заходу, що дає можливість обґрунтувати управлінські рішення та заплановані обсяги фінансування.

Таким чином, середньострокове планування в м. Краматорськ відбувається у форматі міських цільових програм та заходів, що затверджуються сесією міської ради. Проаналізовані програми визначають низку заходів соціального захисту, надання соціальної підтримки або соціальних послуг різним категоріям населення. Переважно, зазначені програми не містять кількісних показників, як для обґрунтування необхідності програми та її завдань, так і цільових показників, очікуваних результатів. Більшість згаданих програм не визначають заплановані обсяги фінансування.

В такому форматі міські цільові програми не виконують функцію інструменту середньострокового планування, а лише слугують декларацією щодо впровадження низки різноманітних заходів.

Рекомендації:

Пропонується переглянути підхід проведення середньострокового планування та розробки міських цільових програм. Рекомендується здійснювати розробку міських програм відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» та нормативних документів (перелік наведено у довідкових матеріалах). Міська програма має ставити на меті розв'язання конкретної проблеми території, яка підтверджується фактами та кількісними показниками.

Кожна програма має визначити перелік індикаторів/ показників оцінки програми, а також їх базове (на початку дії програми) та цільове значення (по роках).

При розробці нових цільових програм або перегляді існуючих пропонується дотримуватися порядку та формату, що наведені у наказі Міністерства економіки від 04.12.2006 № 367 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання»¹.

Також рекомендується визначити перелік взаємопов'язаних типових показників моніторингу та оцінки соціальної сфери - витрат, продукту, ефективності та якості, для застосування їх в середньостроковому та короткостроковому плануванні. При розробці показників рекомендується надати пояснення щодо формулювання цих показників та їх аналізу (паспорт показника).

1.3. КОРОТКОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ.

Система короткострокового планування в м. Краматорськ складається з щорічної програми соціально-економічного розвитку та бюджету на відповідний рік.

¹ <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=51d6772b-8a40-4e58-8576-592cfd8cc31c&title=MetodichnikhRekomendatsiiSchodoPoriadkuRozroblenniaRegionalnikhTsilovikhProgramMonitoringuTaZvitnostiProYikhVikonannia>

«Програма економічного і соціального розвитку міста Краматорськ на 2017 рік» (далі - Програма) затверджена рішенням сесії міської ради від 23.12.2016 № 17/VII-573. Програма готується щороку та представляє комплексний план заходів та фінансування з бюджету, затверджується рішенням міської ради.

Програма містить ґрунтовний аналіз соціально-економічного становища, та перелік актуальних проблем. Так, у 2017 році серед актуальних проблем були визначені наступні:

- Освіта
- Охорона здоров'я
- Фізичне виховання
- Культура
- Житлово-комунальне господарство
- Надання адміністративних послуг
- Розвиток громадянського суспільства.

Водночас, Програма визначає 4 пріоритети розвитку міста, які відповідають напрямам Стратегії міста, а саме:

1. Підвищення рівня конкурентоспроможності міста
2. Соціальний розвиток
3. Створення безпечного життєвого середовища
4. Підвищення спроможності та якості місцевого самоврядування.

Також Програма містить показники економічного та соціального розвитку, що охоплюють всі аспекти життєдіяльності міста, включаючи соціальну сферу.

Пріоритети розвитку міста розкриваються у тематичних підрозділах. Наприклад, пріоритет «Соціальний розвиток» включає 13 тематичних блоків по різних галузях соціальної сфери.

Реалізація Програми передбачається шляхом виконання заходів, частина з яких буде профінансована за кошти місцевого бюджету.

Фінансове забезпечення заходів програми відображає розподіл джерел фінансування по різних напрямках Програми, слід зазначити, що напрями соціальної сфери також отримують значний обсяг фінансування.

Таким чином, щорічна Програма соціально-економічного розвитку є комплексним інструментом оперативного планування та обґрунтування бюджету міста. Програма містить аналітичну частину, яка обґрунтовує обрані пріоритети та розподіл фінансування з місцевого бюджету.

1.4. УЗАГАЛЬНЕНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.

Висновки:

Система планування в м. Краматорськ складається з низки логічно взаємопов'язаних документів, зокрема Стратегії, цільових програм, програми соціально-економічного розвитку, бюджету міста.

Нова Стратегія визначає місію, бачення та цінності міста, містить аналітичну частину та обґрунтування вибору альтернатив. Стратегія обґрунтовано та раціонально визначає пріоритети розвитку соціальної сфери міста. Як зазначено в її аналітичній частині, «можливість поширення соціального ефекту від економічного зростання в цілому дозволить нівелювати дію слабких сторін та знайде прояв у вигляді підвищення рівня реальних доходів та купівельної спроможності населення, посилення соціального захисту, поліпшення умов життя». Отже, основний пріоритет Стратегії зроблено на економічний розвиток міста, що матиме позитивний ефект на соціальне середовище. Щодо формату документу - Стратегія повністю відповідає сучасним вимогам стратегічного планування.

Середньострокове планування здійснюється в форматі міських цільових програм. Переважно, проаналізовані програми не містять кількісних показників, як для обґрунтування необхідності програми та її завдань, так і цільових показників, очікуваних результатів. Більшість згаданих програм не визначають заплановані обсяги фінансування.

В такому форматі міські цільові програми не виконують функцію інструменту середньострокового планування, а лише слугують декларацією щодо впровадження низки різноманітних заходів.

Щорічна програма соціально-економічного розвитку є комплексним інструментом оперативного планування та обґрунтування бюджету міста. Програма містить аналітичну частину, яка обґрунтовує обрані пріоритети та розподіл фінансування з місцевого бюджету. Фактично, програма соціально-економічного розвитку заповнює пробіли середньострокового планування, шляхом деталізації заходів, показників та обсягів фінансування окремих програм.

Таким чином, Стратегія міста Краматорськ визначає бачення та широкі напрями розвитку міста, міські програми – декларують здійснення окремих видів діяльності, але деталізація планів здійснюється щорічно. Даний підхід має свої переваги з точки зору оперативного планування, але недоцільний з точки зору стратегічного управління містом, зокрема соціальним розвитком.

В програмі соціально-економічного розвитку визначені певні показники моніторингу та оцінки, а саме – показники програми соціально-економічного та культурного розвитку, результати виконання заходів цільових програм та їх результативні показники. Але на рівні довгострокового та середньострокових планів не вистачає показників, за допомогою яких може бути визначено ефективність реалізації планів та витрачання бюджетних коштів.

Пропозиції:

Щодо середньострокового планування:

Пропонується переглянути підхід проведення середньострокового планування та розробки міських цільових програм. Рекомендується здійснювати розробку міських програм відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» та нормативних документів (перелік наведено у довідкових матеріалах). Міська програма має ставити на меті розв'язання конкретної проблеми території, яка підтверджується фактами та кількісними показниками.

Кожна програма має визначити перелік індикаторів/ показників оцінки програми, а також їх базове (на початку дії програми) та цільове значення (по роках).

При розробці нових цільових програм або перегляді існуючих пропонується дотримуватися порядку та формату, що наведені у наказ Міністерства економіки від 04.12.2006 № 367 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання»².

Також рекомендується визначити перелік взаємопов'язаних типових показників моніторингу та оцінки соціальної сфери - витрат, продукту, ефективності та якості, для застосування їх в середньостроковому та короткостроковому плануванні. При розробці показників рекомендується надати пояснення щодо формулювання цих показників та їх аналізу (паспорт показника).

² <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=51d6772b-8a40-4e58-8576-592cfd8cc31c&title=MetodichnikhRekomendatsiiSchodoPoriadkuRozroblenniaRegionalnikhTsilovikhProgramMonitoringuTaZvitnostiProYikhVikonannia>

ДОВІДКОВА ЧАСТИНА

2.1. Огляд нормативно-правових актів з питань стратегічного планування та розробки програм.

Засади стратегічного планування сформульовані у Законі «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»³ (ухвалений у 2000 році, внесені зміни у 2012 році), якій визначає систему прогнозних та програмних документів економічного та соціального розвитку як країни в цілому, так і окремих регіонів та галузей.

В 2006 році Розпорядженням КМУ від 4 жовтня 2006 р. N 504-р була ухвалена Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України⁴, якою визначено систему прогнозних і програмних документів економічного та соціального розвитку, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення. Визначено три типи документів:

Довгострокові (понад 5 років) прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери.

Середньострокові (до 5 років) прогнозні і програмні документи розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей.

Короткострокові (1 рік) прогнозні і програмні документи розробляються на основі середньострокових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

Отже, *довгострокове планування* передбачає розробку стратегій. В 2015 році в рамках проведення комплексних реформ було ухвалено Закон України «Про засади державної регіональної політики»⁵, в якому визначено засади державної регіональної політики. Прийняття даного Закону спричинило ухвалення низки нормативних документів з питань планування, моніторингу та оцінки на державному та регіональному рівнях, зокрема:

Постанова КМУ від 6 серпня 2014 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»⁶

Постанова КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 856 «Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики»⁷

Постанова КМУ 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»⁸

³ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

⁴ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80>

⁵ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/156-19>

⁶ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>

⁷ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-%D0%BF>

⁸ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>

Наказ Мінрегіонбуд від 31.03.2016 № 79 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26 квітня 2016 р. за № 632/28762) «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації»⁹

Наказ Мінрегіонбуд від 30.03.2016 № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади»¹⁰

Середньострокове планування передбачає розробку програм відповідно до вимог Закону України «Про державні цільові програми»¹¹. Процедура розробки окремих видів програм визначається відповідними нормативними актами, зокрема:

Постанова КМУ від 31 січня 2007 р. № 106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм»¹²

Наказ Мінекономіки від 04.12.2006 № 367 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання»¹³

Наказ Держагенства з питань науки від 05.02.2014 № 22 «Про затвердження Методичних примірних рекомендацій щодо підготовки регіональних інноваційних програм»¹⁴

Короткострокове планування передбачає розробку програм соціально-економічного розвитку, бюджету та планів роботи терміном на 1 рік.

Програмно-цільовий метод є однією з засад бюджетного планування та вперше було запроваджено у 2002 році. З 2010 року програмно-цільових метод визначено у Бюджетному кодексі як «метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу»¹⁵.

Запровадження програмно-цільового методу на місцевому рівні здійснюється відповідно до наказу Мінфіну від 26.08.2014 № 836 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції 10 вересня 2014 р. за № 1103/25880) «Про деякі питання запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів»¹⁶.

Особливими складовими програмно-цільового методу у бюджетному процесі є бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм.

Загальні вимоги до результативних показників бюджетної програми встановлені у наказі Мінфіну від 10.12.2010 № 1536 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції 27 грудня 2010 р. за № 1353/18648) «Про результативні показники бюджетної програми»¹⁷, типові результативні показники для галузевих бюджетних програм визначені у відповідних наказах центральних органів влади.

Можна зробити логічне припущення, що програмно-цільовий метод у бюджетному процесі має забезпечувати зв'язок між бюджетом та цільовою програмою через

⁹ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>

¹⁰ <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>

¹¹ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>

¹² <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF>

¹³ <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=51d6772b-8a40-4e58-8576-592cfd8cc31c&title=MetodichnikhRekomendatsiiSchodoPoriadkuRozroblenniaRegionalnikhTsilovikhProgramMonitoringuTaZvitnostiProYikhVikonannia>

¹⁴ <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/v0022847-14/page>

¹⁵ Стаття 1 Бюджетного Кодексу України

¹⁶ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1103-14>

¹⁷ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10>

результативні показники. Але цей зв'язок чітко не відслідковується у нормативній базі та не завжди застосовується на практиці.

2.2. Огляд підходів до здійснення моніторингу та оцінки в міжнародній практиці та нормативне регулювання.

Моніторинг та оцінка є невід’ємною складовою процесу планування будь-якого рівня та забезпечують підхід, орієнтований на результат.

Моніторинг та оцінка здійснюється на різних рівнях та за допомогою різних інструментів.

Зв’язок стратегічного планування з моніторингом та оцінкою відображається у вигляді логіко-структурної матриці. Матриця може застосовуватися для будь-якого рівня планування – від стратегії до проекту, в залежності від загальної мети. Відповідно до визначеної мети розробляється логіка дій та показники.

| Логіка дій | Показники | Вимірювання показників | Припущення |
|---|---|---|---|
| Загальна мета (наприклад, місія або мета цільової програми) | Показники досягнення мети | | |
| Конкретні цілі (наприклад, пріоритети Стратегії або завдання цільової програми) | Показники досягнення конкретних цілей | Джерела даних та методи, що підтверджують досягнення конкретних цілей | Припущення, за яких умов може бути досягнута загальна мета |
| Результати (наприклад, стратегічні цілі Стратегії або заходи цільової програми) | Показники, які вимірюють конкретні результати | Джерела даних та методи, що підтверджують досягнення конкретних результатів | Припущення, за яких умов може бути досягнуті конкретні цілі |
| Дії (наприклад, заходи цільової програми) | Обсяг потрібних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) | Вартість необхідних ресурсів. | Припущення, за яких умов можуть бути досягнуті результати. |

Дві колонки логіко-структурної матриці власне відображають підхід до моніторингу та оцінки плану. Показник моніторингу та оцінки складають так звану «піраміду», яка включає наступні рівні:



Показники кожного рівня розробляються враховуючи специфіку діяльності, наприклад, розвиток міста в цілому, планування галузевої програми, або вирішення конкретної проблеми. В будь-якому разі, формулювання показників здійснюється на основі мети та цілей плану.

Збір показників здійснюється шляхом моніторингу та оцінки.

Оцінка - це ретельний, науково-обґрунтований збір інформації або дослідження щодо ситуації, проблеми, стану території або галузі.

Як правило проводять оцінку ситуації перед початком планування, оцінку наслідків та впливу по результатам виконання плану.

Моніторинг - передбачає регулярне відстеження ключових показників процесу, витрат та конкретних результатів.