

МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ:

Заради чого?

Яким чином?

З яким результатом?



2018

МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ:

Заради чого?

Яким чином?

З яким результатом?

Ця публікація стала можливою завдяки підтримці Проекту «Залучення місцевих організацій до розвитку моніторингу та оцінки у сфері ВІЛ/СНІДу в Україні» (МЕТІДА), що впроваджується МБФ «Альянс громадського здоров'я», за фінансування Центрів США з контролю та профілактики захворювань (CDC), в рамках Надзвичайного плану Президента США для надання допомоги у зв'язку зі СНІДом (PEPFAR).

Ця публікація підтримана Угодою про співробітництво № U2GGH000840 з Центрами США з контролю та профілактики захворювань (CDC). Відповідальність за зміст публікації лежить виключно на її авторах і не обов'язково відображає офіційну позицію Центрів США з контролю та профілактики захворювань (CDC).

Про авторів та рецензентів

Дукач Юлія

Фахівець проекту з досліджень та оцінки МБФ «Альянс громадського здоров'я». Викладач кафедри соціології факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Кияниця Зінаїда

Кандидат педагогічних наук, магістр державного управління, заступник директора МБО «Партнерство «Кожній дитині», міжнародний експерт з питань захисту прав дітей та соціальної політики, тренер, має багаторічний досвід роботи в сфері державного управління (обіймала посади заступника Міністра сім'ї та молоді, заступника Голови комітету молоді та спорту) та у громадському секторі; є розробником проектів законів, нормативно-правових актів, методичних рекомендацій та низки навчальних посібників із соціальної роботи.

Конечна-Саламатін Йоанна

Доктор суспільних наук, науковий працівник Інституту Соціології Варшавського університету та Інституту соціально-економічних експертиз (громадська організація). Оцінюванням займається від 2008 року, зокрема брала участь в оцінюванні програм Польського агентства розвитку підприємництва та Міністерства закордонних справ Республіки Польща.

Кравчук Ірина

Доктор наук з державного управління, незалежний консультант та тренер з оцінювання програм і проектів, співзасновник та Голова правління Української Асоціації Оцінювання (червень 2013 – червень 2015), член Міжнародної мережі «Оцінка програм» (IPEN), Європейської асоціації оцінювання, Американської асоціації оцінювання, Міжнародної асоціації оцінки розвитку, Британської асоціації оцінювання. Має досвід роботи у сфері державного управління. Здійснює оцінювання міжнародних проектів. Досвідчений викладач і тренер. Автор численних публікацій з питань оцінювання державної політики і програм та монографії «Оцінювання державної політики в Україні».

Петушкова Лариса

Психолог, аспірантка Інституту проблем виховання НАПН України, професійний тренер, спеціаліст з навчально-методичної роботи МБО «Партнерство «Кожній дитині». Вісім років очолювала психологічну службу системи освіти Київської області, працювала викладачем в Інституті післядипломної педагогічної освіти. Автор публікацій з практичної психології та соціальної роботи.

Пиголенко Ігор

Кандидат філософських наук, доцент кафедри соціології КПІ імені Ігоря Сікорського. Соціолог-аналітик (є організатором більше сотні соціологічних досліджень), досвідчений викладач

та тренер у сфері МіО і досліджень. Брав участь в закордонних навчальних тренінгах з питань моніторингу та оцінки програм. Має досвід роботи в сфері МіО з 2011 року. Керівник аналітичного центру «Соціомодус» з 2015 року. Співатор низки публікацій з питань моніторингу та оцінювання в сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу.

Пильгун Лариса

Магістр ділового адміністрування, магістр державного управління. Закінчила аспірантуру педагогічного університету та брала участь у навчальних програмах (у т.ч. за кордоном) з питань оцінювання, державного управління, європейської інтеграції. Аналітик, досвідчений викладач та тренер. Має досвід роботи на державній службі. Працює незалежним експертом у сфері оцінювання політик, програм та проєктів з 2012 року. Голова Української Асоціації Оцінювання з 2017 року. Автор низки публікацій з питань оцінювання.

Рішко-Порческу Антоніна

Кандидат соціологічних наук, незалежний експерт з моніторингу та оцінювання. Працювала науковим асистентом у Центрі дослідження міграцій Варшавського університету, асистентом Департаменту аналізу планування та оцінки Благодійного фонду Ріната Ахметова «Розвиток України». Як регіональний менеджер та виконавець соціологічних досліджень співпрацювала з Центром міської історії Центрально-Східної Європи (Львів), Університетом Вермонту (США); як зовнішній експерт з оцінки та адвокати співпрацювала з Міжнародним фондом «Відродження», Форумом Міжнародного розвитку та планування FINEP (Німеччина), Міжнародною організацією співпраці в оцінюванні (IOCE). Активний член міжнародної ініціативи молодих фахівців оцінювання EvalYouth.

Савва Михайло

Професор, кандидат соціологічних наук, доктор політичних наук. Муніципальний радник першого класу. Заслужений професор Кубанського державного університету. В минулому – директор грантових програм Південного регіонального ресурсного центру. Працює незалежним експертом та тренером у сфері оцінювання політик, програм та проєктів з 2001 року. Член Української Асоціації Оцінювання з 2015 року. Автор низки публікацій з питань оцінювання.

Тарасова Катерина

Виконавчий директор Accreditation Canada¹. За час роботи в Accreditation Canada брала участь у створенні нових методик оцінювання. Нині відповідає за міжнародну акредитацію. Працювала в Universities Canada, співпрацювала зі Світовим банком та Азіатським банком розвитку, урядами та академічними колами задля реалізації проєктів міжнародного розвитку в галузі освіти, охорони здоров'я та соціально-економічного розвитку й налагодження партнерських відносин між Канадою та такими країнами, як Росія, Україна, Індія, Філіппіни, В'єтнам. Має ступінь магістра міжнародних справ та диплом з європейської інтеграції Карлтонського університету (Оттава, Канада).

1 <https://accreditation.ca/intl-en/>

Зміст

Вступне слово	7
Як користуватися посібником?	10
Впровадження оцінювання	12
ЧАСТИНА 1. Заради чого?	13
1. Відмінності МіО від контролю, аудиту, експертизи та наукового дослідження. <i>Пильгун Лариса, Савва Михайло (Україна)</i>	13
2. Впровадження результатів оцінювання в управлінські рішення. Поширення та комунікація результатів оцінювання. <i>Кравчук Ірина, Савва Михайло (Україна)</i>	21
3. Міжнародні та вітчизняні стандарти оцінювання. Професійні стандарти фахівця з оцінювання. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	26
4. Міжнародний досвід моніторингу та оцінювання. <i>Кравчук Ірина (Україна)</i>	32
5. Польський досвід оцінювання. <i>Йоанна Конечна-Саламатін (Польща)</i>	36
ЧАСТИНА 2. Яким чином?	39
6. Планування МіО. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	39
7. Алгоритм оцінювання. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	57
8. Питання для оцінювання. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	58
9. Звіт оцінювання. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	61
10. Результати та вплив проекту. Визначення індикаторів моніторингу і оцінювання проекту. <i>Савва Михайло (Україна)</i>	64
11. Методологія та методи оцінювання. Місце соціології та статистики в оцінюванні. <i>Пильгун Лариса, Савва Михайло (Україна)</i>	66

ЧАСТИНА 3. З яким результатом?	70
12. Правові засади МіО в Україні. <i>Пильгун Лариса, Савва Михайло (Україна)</i>	70
13. МіО політик та реформ. Оцінювання державних і муніципальних стратегій, програм та проектів із залученням зацікавлених сторін. <i>Савва Михайло (Україна)</i>	73
14. МіО діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. <i>Савва Михайло (Україна)</i>	75
15. МіО соціальної роботи. <i>Савва Михайло (Україна)</i>	77
16. МіО у сфері формування, охорони та збереження здоров'я	78
16.1. Питання якості у сфері формування, охорони та збереження здоров'я. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	78
16.2. Акредитація медичних закладів як різновид оцінювання. <i>Тарасова Катерина (Канада)</i>	86
16.3. Становлення МіО у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу. <i>Пиголенко Ігор (Україна)</i>	90
17. Оцінювання навчальних, адвокаційних, інформаційних та інших заходів. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	94
18. Проектування і оцінювання результатів програм та проектів у сфері дитинства. <i>Кияниця Зінаїда, Петушкова Лариса (Україна)</i>	100
19. МіО дослідницьких проектів. <i>Пильгун Лариса (Україна)</i>	10
Приклади МіО	117
Кейс 1. Оцінювання потреб громад, які беруть участь у проекті «Підтримка стабілізації місцевих громад Донбасу». <i>Савва Михайло (Україна)</i>	117
Кейс 2. Оцінювання потенціалу організацій, які надають послуги вимушено переміщеним особам (дітям та сім'ям на місцевому рівні). <i>Савва Михайло (Україна)</i>	121
Кейс 3. Оцінювання адміністративних послуг в рамках проекту Української Асоціації Оцінювання «Посилення децентралізації в Україні». <i>Савва Михайло (Україна)</i>	125
Кейс 4. Оцінювання якості соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які опинилися в складних життєвих обставинах. <i>Колобова Ярослава, Трубнікова Ольга (Україна)</i>	128

Кейс 5.	Експертний висновок про систему моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». <i>Савва Михайло (Україна)</i>	130
Кейс 6.	Підготовка оцінки ex post для Північно-Східного регіону рівня 2 в Болгарії. <i>Михайлов Александер (Болгарія)</i>	133
Кейс 7.	Створення системи моніторингу реформ з децентралізації. <i>Савва Михайло (Україна)</i>	138
Кейс 8.	Створення програми моніторингу і оцінювання соціальних аспектів реалізації проекту «Expert Support to the Implementation of the Ukraine Early Recovery Project of the European Investment Bank: Social Management Plan (SMP) and Stakeholder Engagement Plan (SEP)». <i>Савва Михайло (Україна)</i>	141
Кейс 9.	Використання методики Clinical Assessment for Systems Strengthening (CIASS) для оцінювання закладів охорони здоров'я. <i>Яцик Віра (Україна)</i>	144
Кейс 10.	Оцінювання роботи сімейної амбулаторії с. Дмитрове Оріхівського району Запорізької області. <i>Щетиніна Ольга (Україна)</i>	152
Кейс 11.	Оцінювання проекту «Тренінговий центр по навчанню боротьбі з епідемією туберкульозу» регіональної програми «Подолання епідемії туберкульозу в Донецькій області на 2007–2011 рр.». <i>Щетиніна Ольга (Україна)</i>	155
Кейс 12.	Оцінювання розвитку діяльності наукових установ. <i>Грига Віталій, Красовська Ольга (Україна)</i>	157
Кейс 13.	Оцінювання результатів проекту з розвитку самозайнятості. <i>Савва Михайло (Україна)</i>	163
Кейс 14.	Визначення рівня задоволеності мешканців Вінницької, Сумської областей та АР Крим якістю та доступом до послуги водопостачання після реалізації локальних проектів і децентралізованого надання послуг у сфері водопостачання за підтримки Швейцарсько-Українського проекту DESPRO протягом 2009–2013 рр. <i>Сороковський Вячеслав (Україна)</i>	166
Кейс 15.	Оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування Сновської ОТГ (Проект, спрямований на визначення громадської думки за допомогою телекомунікаційних технологій – смс-повідомлення). <i>Ефімова Анна (Україна)</i>	169
Кейс 16.	Створення системи МіО усієї діяльності громадської організації «Територія успіху» (м. Кропивницький). <i>Савва Михайло (Україна)</i>	172

Вступне слово

«Я знаю, що послідовники правил, усталених лише часом, важкі на підйом, і в цьому випадку вони мають рацію: час – важливий аргумент, коли він породжує щось добре. Але в цьому і полягають труднощі.

Доведіть мені, що завдяки певній дії справи пішли добре, та доведіть ще, що це добре і залежало від цієї дії, тоді я перший вклонюся, мабуть, і різці, як би я не ставився до неї раніше.

А поки, не знаючи нічого іншого і не довівши, що добре залежить саме від неї (цієї дії), якщо ви будете посилатися на досвід, навіть столітній, я маю право вам не повірити»

М.І. Пирогов

Ідея створити посібник з'явилася у відповідь на зростаючий неймовірними темпами запит на моніторинг і оцінювання з боку міжнародних та низки громадських об'єднань і повне нерозуміння цього інструменту молодими організаціями та окремими представниками органів державної і виконавчої влади. Численні навчальні заходи (тренінги, семінари тощо) поки що лише частково задовольняють потреби фахівців у знаннях щодо моніторингу і оцінювання, наявні навчальні та інформаційні матеріали не показують, у яких сферах і з якою метою можна застосовувати цей інструмент, які його переваги, як іноземний досвід його застосування адаптувати до українських реалій.

Оцінювання стало звичним робочим інструментом для організацій (у т.ч. урядових), які співпрацюють з міжнародними організаціями. Моніторинг і оцінювання (МіО) знаходять своє місце у вітчизняному законодавстві. Відповідно, в Україні зростає попит на навчання з питань оцінювання, на навчальні та інші матеріали, які можуть пояснити, що таке оцінювання, як воно може здійснюватися в Україні, які вимоги до фахівців з оцінювання і чим моніторинг та оцінювання відрізняються від різноманітних форм контролю, до яких усі звикли.

Наразі існує чимало змістовних посібників та рекомендацій з цього питання. Вони створювалися в рамках тематичних (найчастіше міжнародних) проєктів і орієнтовані передусім на впровадження та використання МіО в окремих сферах, а також містять специфічну професійну термінологію, відповідні приклади та/чи вимоги. Більшість з них перекладені з різних мов, у той час як фахівці Української Асоціації Оцінювання (УАО) лише працювали над узгодженням термінології у даній сфері та займалися пошуком українських відповідників професійному сленгу, русизмам і термінам, що використовуються в оригінальному вигляді. Хоча робота над узгодженням термінології триває, одним із завдань даного посібника є поширення серед фахівців і перекладачів наявних напрацювань та залучення ширшого кола осіб до їх удосконалення.

Недоліком наявних навчальних та інформаційних матеріалів з питань МіО є те, що вони не дають розуміння ситуації в Україні: хто, як часто і наскільки ефективно² використовує МіО. Саме тому виникла ідея зібрати й систематизувати приклади застосування МіО у різних сферах. До представлення прикладів була спроба залучити ширше коло осіб, проте виникла проблема із дотриманням умов контрактів щодо нерозголошення результатів оцінювання та небажання замовників робити це з певних етичних міркувань. За умови, що програма чи проєкт дійшли свого логічного завершення, а термін дії контракту закінчився і немає можливості узгодити питання щодо використання інформації у посібнику, автори вирішили використовувати приклади без посилання на реальних замовників та виконавців.

Автори сподіваються, що посібник стане у нагоді громадським організаціям, викладачам навчальних закладів, які впроваджують вивчення моніторингу і оцінювання у навчальні програми, студентам, які обирають свій професійний шлях, чиновникам, які шукають більш ефективних шляхів прийняття рішень та співпраці як з міжнародною спільнотою, так і з українською громадою.

Посібник є довідником організацій, які впровадили МіО у свою діяльність, та робочих інструментів/методології у вітчизняних реаліях.

2 *«Ефективно» в даному випадку передбачає «впровадження результатів МіО в управлінські рішення».*

Мета створення посібника – виявлення та популяризація практики оцінювання в Україні. Основними його завданнями є:

- 1)** надати базові знання з моніторингу та оцінювання фахівцям, які лише розпочали впроваджувати їх у свою діяльність;
- 2)** сприяти формуванню запиту на оцінювання для організацій та фахівців, які ще не знайомі з даним інструментом.

Автори сподіваються, що даний посібник з часом доповниться новими прикладами, новими термінами та іншою інформацією, стане своєрідною вікіпедією для фахівців з оцінювання.

Дякуємо всім небайдужим, хто долучився до створення посібника, та проекту «Технічна допомога в сфері МіО та Ефективного Використання Даних», який взяв на себе фінансову та організаційну підтримку авторів.

Як користуватися посібником?

Оцінювання є лише те, що воно є, і не більше – а саме: визначення переваг або цінності. А те, для чого воно використовується, – це вже зовсім інша справа.

М. Скривен

Даний посібник не є класичним підручником для навчального закладу. Це лише узагальнення власного досвіду авторів та їхнє особисте бачення тих чи інших явищ, проблем, подій, ситуацій.

У 2017 році Майкл Петтон отримав одну із найбільш престижних премій Американської асоціації оцінювання за дослідження у сфері оцінювання. На врученні премії Майкл зауважив, що майже 50 років займається, вивчає, викладає і пише про оцінювання. За цей час він дійшов висновку, що оцінювання – це калейдоскоп, який постійно змінюється, трансформуючи суспільні події. І що цей калейдоскоп побудований із взаємозамінних частин: сфери професійної практики; наукового дослідження як дисципліни (сукупності знань), так і трансдисципліни; методологічної еkleктики; корисних технологій; прикладного мистецтва і оцінювання як науки. Він також зазначив, що дослідження можливостей оцінювання не має меж, тому що постійно еволюціонує.

Оскільки практика оцінювання пропонує щоразу нові можливості, крапку у вигляді висновків автори не поставили після жодного із розділів.

Посібник може містити повтори інформації у різних розділах, оскільки певні речі авторам не вдалося однозначно розділити.

З авторами можна і треба сперечатися і щодо методів оцінювання та використання термінології, і щодо шляхів застосування результатів. Лише так сформується українська термінологія у сфері оцінювання та розуміння особливостей його застосування в Україні.

Посібник містить посилання на вітчизняне законодавство, норми якого потребують оцінювання у тій чи іншій сфері. Саме ці посилання дають змогу зрозуміти, наскільки моніторинг та оцінювання поширені в Україні, які до нього існують вимоги, зобов'язання органів державної влади та місцевого самоврядування.

Посібник також містить досить багато посилань на літературу, яка може його доповнити як науковим обґрунтуванням певних тез, так і безпосередньо прикладами оцінювання в різних країнах.

Питання оцінювання, які зустрічаються в даному посібнику, можуть бути адаптовані під власні потреби як фахівцями з оцінювання, так і замовниками, органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськими організаціями.

Автори кейсів, які містить посібник, дають розуміння того, хто і яким чином використовує МіО в Україні. Вони не оцінювалися з точки зору використання методології чи відповідності певним стандартам: якщо замовник прийняв результати оцінювання, то вони мають право на існування. На дані кейси можна орієнтуватися у власній роботі.

Впровадження оцінювання

Впровадження оцінювання розпочалося з 1960 року так званою «Першою хвилею», коли низка країн започаткувала підсумкове оцінювання масштабних національних пріоритетних програм. Після 1970 року прийшла «Друга хвиля» – фокус оцінювання змістився на скорочення державних витрат через бюджетну кризу, і оцінювання стає частиною циклу політики. «Третя хвиля», яка розпочалася у 1990 році, супроводжувала адміністративні реформи – як наслідок, оцінювання закріпилося законодавчо у багатьох країнах. У 2005 році оцінювання запозичило з медичної сфери практику доказів, і з цього часу його визначають:

- Наукові дані. Опубліковані результати наукових досліджень.
- Організаційні дані. Факти, цифри та інші дані, отримані від організації.
- Дані, засновані на власному досвіді. Професійний досвід і судження практиків.
- Дані зацікавлених сторін. Цінності і проблеми людей, на яких може вплинути рішення.

ЧАСТИНА 1. Заради чого?

1. Відмінності МіО від контролю, аудиту, експертизи та наукового дослідження. *Пильгун Лариса, Савва Михайло (Україна)*

Моніторинг і оцінювання сприймаються як єдиний вид діяльності. Аббревіатура МіО є сталою і звичною для тих організацій, які знайомі з такою діяльністю. Основне призначення МіО – надавати достатню, надійну, достовірну та своєчасну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Головне питання, на яке відповідають моніторинг і оцінювання: **«Чи успішною є діяльність?»**

Іншими словами, моніторинг і оцінювання – це спосіб отримати кращу інформацію кращої якості, аби прийняти ефективне і результативне рішення. Оцінювання є ширшим поняттям, аніж моніторинг, оскільки базується на результатах моніторингу і використовується на найбільш важливих етапах діяльності, а також у разі, якщо виникають певні труднощі. Моніторинг і оцінювання є взаємодоповнюючими категоріями.

Проте моніторинг і оцінювання можуть застосовуватися й окремо. Моніторинг застосовується для опису процесу діяльності. Стосовно програм і проектів він дає інформацію для висновку: чи успішно здійснюються та чи інша програма або проект.

Моніторинг відповідає на запитання: **«Що? Скільки? Коли? Де?»**

Процес моніторингу передбачає процедуру регулярних (через заздалегідь визначені інтервали часу) вимірювань, а його результати використовуються для покращення процесів виконання програми чи проекту. Моніторинг застосовується і без оцінювання, тобто, може не спиратися на висновки оцінювання та не закінчуватися оцінюванням. Він має низку обмежень: не пояснює, за рахунок чого отримано успішний результат, або за рахунок чого план не виконано. Деякі результати складно або взагалі неможливо виміряти прямими методами – у підсумку вони є лише частиною інформації, необхідної для прийняття рішень. Моніторинг, як правило, здійснюють самі виконавці діяльності.

Головне запитання, на яке відповідає оцінювання: «**Чому?**»

Основна відмінність між моніторингом і оцінюванням (*див. Табл. 1*) полягає у часі застосування та призначенні. Моніторинг спрямований на безперервне відстеження подій і процесів, в той час як оцінювання здійснюється у певний момент часу для з'ясування того, наскільки ефективно проходив певний процес і до яких змін він привів. Дані моніторингу зазвичай використовуються керівництвом задля подальшої реалізації проекту, а також відстеження проміжних результатів, витрачання бюджетних коштів, відповідності прийнятим процедурам. Результати оцінювання (наприклад, середньострокового) також можуть використовуватися в процесі реалізації проекту, проте власне оцінювання здійснюється не так часто і спрямоване на вивчення більш масштабних змін (кінцевих результатів), потребуючи методичної точності в аналізі таких параметрів, як вплив та актуальність втручання. Визнаючи різницю між моніторингом та оцінюванням, важливо пам'ятати, що ці два поняття взаємопов'язані. Моніторинг, як правило, дозволяє отримати дані, необхідні для оцінювання, а елементи оцінювання присутні в моніторингу³.

Таблиця 1. Відмінності між моніторингом і оцінюванням

Показники	Моніторинг	Оцінювання
Терміни	Постійно, протягом усього періоду реалізації проекту	Періодична перевірка у найбільш важливі моменти виконання робіт – до початку проекту, на стадії завершення проекту, в середині проекту
Масштаб	Щоденна діяльність, індикатори продукту, результатів, хід виконання робіт і змін	Оцінювання підсумків реалізованих заходів і прогрес стосовно мети і завдань, вплив, стійкість проекту

3 Отличие между мониторингом и оценкой. – <http://ompp.kz/monitoring-i-otsenka/otlichie-mezhdu-monitoringom-i-otsenkoj/>

Показники	Моніторинг	Оцінювання
Основні учасники	Працівники проекту, цільова аудиторія проекту	Зовнішні фахівці з оцінювання, цільові групи проекту, фахівці проекту, замовник, зацікавлені сторони
Процес	Регулярні робочі зустрічі, інтерв'ю та інші методи – щомісячні, квартальні огляди та вивчення документації	Вивчення документів, додаткові вправи для збору даних
Письмові результати	Регулярні звіти з висновками і рекомендаціями, контрольні листи, протоколи тощо	Письмові аналітичні звіти з висновками, рекомендаціями для змін у проєкті з набутими уроками, які надали різні сторони,

Оцінювання застосовується не лише для покращення процесу виконання програми чи проєкту, а й для удосконалення самої програми – змін щодо її мети, завдань. Результати оцінювання можуть стати також підставою для припинення реалізації проєкту чи програми. Зміст оцінювання визначають запитання, на які має дати відповідь оцінювання: Які фактичні результати діяльності? Чи відповідають (і у якій мірі) ці результати меті діяльності? Що і чому варто вважати основними досягненнями діяльності? Що і чому не вдалося виконати? Наскільки правильними були первинні припущення щодо процесу і результатів? Чи є перспективи продовження цієї діяльності і якими вони є?

Оцінювання може бути як внутрішнім, тобто здійснюватися самими виконавцями, так і зовнішнім, що виконується незалежним фахівцем. Вважається, що оцінювання є більш глибоким аналізом у порівнянні з моніторингом.

Моніторинг і оцінювання органічно вписалися у соціальні програми та проєкти. Зазвичай вони є складовими структури програми чи проєкту. Програми і проєкти мають мету, завдання, очікувані результати, які, в свою чергу, є тими основними показниками, що ство-

Адаптовано з презентації А.Тібо, JPAL



Рис. 1. Оцінювання: для кого?

Внутрішньо

рюють умови для моніторингу та оцінювання. Окрім того, і виконавці, і донори подібних програм і проектів зацікавлені визначити успішність програми чи проекту задля формування подальшої стратегії.

Оцінювання програм та проектів також застосовується у приватному та неурядовому (неприбутковому) секторах, проте комплексне оцінювання діяльності організації зустрічається значно рідше. Необхідність комплексного оцінювання виникає в організаціях, які реалізують одночасно декілька проектів, кожен з яких має свою систему моніторингу і оцінювання. Системи МіО окремих проектів часто базуються на вимогах донорів і можуть суттєво відрізнятися. Як наслідок, організація втрачає загальне розуміння своїх успіхів і проблем, що значно погіршує можливість стратегічного мислення та усвідомленого розвитку. Створення і впровадження комплексної систе-

Зовнішньо



ВНЗ,
дослідницькі
центри
(Academia)

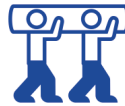


Дослідники



Директор/
Менеджер
програми

Навчання



Виконавці
програми

Внутрішньо

ми МіО для такої організації дає їй можливість відновити ефективне управління своїм розвитком.

Моніторинг і оцінювання в Україні поширюються з метою оцінювання програм і проектів на вимогу зарубіжних донорів серед громадських об'єднань та інвесторів (у бізнесі), які фінансують такі програми та проекти. Впроваджуються вони як готова модель, створена раніше в інших країнах. З часом запозичені моделі поступово адаптуються до особливостей нашої країни. Така адаптація триває й досі у декількох напрямках – від спрощення систем МіО і зменшення їхньої вартості для соціальних проектів до традицій використання фахової термінології українською мовою. Для державного сектору створюються власні системи МіО, які співвідносяться з чинним законодавством і суспільно-політичними процесами в країні.

Моніторинг, оцінювання, контроль, аудит та експертиза є елементами програми чи проекту і передбачають опрацювання того самого масиву інформації, проте вони мають лише окремі спільні характеристики. Як правило, ці процеси об'єднують аналіз (розкладання цілого на складові) та синтез інформації (поєднання різних елементів в єдине ціле), які дозволяють глибоко вивчити будь-яке питання та зробити максимально об'єктивні висновки.

Усі зазначені елементи проекту здійснюються з різною метою та періодичністю і передбачають різних користувачів отриманих результатів, проте визначають управлінські рішення – рішення керівника, групи керівників, уряду, політиків, які мають форму окремого документа, державної програми, законопроекту, стратегії, проекту тощо.

На перший погляд, моніторинг, оцінювання, контроль, аудит та експертиза – це визначення ефективності програми чи проекту. Якщо взяти до уваги, що ефективність розуміється представниками різних сфер життєдіяльності по-різному⁴, то стає зрозуміло, що кожен елемент передбачає вивчення різних аспектів тієї самої діяльності – причин, що її зумовили, наслідків, кількості і якості різноманітних ресурсів, залучених і використаних у процесі її здійснення, її впливу як на самих виконавців, так і навколишнє середовище.

Розуміння моніторингу, оцінювання, контролю, аудиту та експертизи може змінюватися відповідно до контексту та сфери діяльності, регіону чи періоду часу. Тому фахівці кожної сфери життєдіяльності домовляються про зміст, який вони вкладають у кожний термін. У даному посібнику використовуються терміни, які наразі застосовують у роботі фахівці з оцінювання Української Асоціації Оцінювання:

4 *Фахівці з оцінювання нарахували більше 40 визначень ефективності, проте їх є значно більше. Так, наприклад, під час оцінювання ефективності програм фахівці з МіО окремо визначають: соціальну ефективність (досягнення визначеної мети); економічну ефективність (рентабельність витрат); соціально-економічну ефективність (досягнення визначеної мети при найменших витратах). Відповідно до Міжнародного стандарту ISO 9000-2000 «Системи менеджменту якості» – ефективність (від лат. **effectus** – виконання, дія) – це результат дії, наслідок дії, засіб тощо. Водночас результативність – це міра реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Як бачимо, те, що в першому випадку є ефективність, в другому носить назву результативності. Вітчизняне законодавство та органи державної влади в офіційних документах також роблять різні акценти у визначенні ефективності.*

- **Моніторинг** – спостереження за реалізацією програми чи проекту, яке відбувається шляхом збору й аналізу інформації через певні проміжки часу, за єдиною методикою, відповідно до попередньо визначених індикаторів (тема «Індикатори» більш детально розглядатиметься у наступних розділах).
- **Оцінювання** (англ. *evaluation*) – **аналітичний інструмент, або процедура**, призначенням якої є вимірювання прямих ефектів, результативності та довгострокових наслідків реалізації державних програм, галузевих політик, оцінювання впливу, а також програм розвитку, проектів неприбуткового сектору, корпоративних програм. Важливо зазначити, що оцінювання – це **міждисциплінарне дослідження**, яке використовує економічні, соціологічні, політологічні методи у відповідності з національними і міжнародними стандартами у сфері оцінювання.
- **Контроль** – спостереження за роботою системи, узгодження наявного та запланованого.
- **Аудит** – перевірка даних бухгалтерського обліку та показників фінансової звітності суб'єкта діяльності з метою отримання неупереджених висновків особи, не причетної до діяльності (аудитора), про достовірність, відповідність законодавству, стандартам бухгалтерського обліку тощо.
- **Експертиза** – дослідження відповідним фахівцем причинно-наслідкових зв'язків не лише стосовно того, що вже відбулося, а й того, що очікується, має або може відбутися.
- **Наукове дослідження** – цілеспрямоване пізнання, результати якого виступають як система понять, законів і теорій, визначення об'єкта, вивчення його структури, характеристик, зв'язків тощо для отримання корисних результатів, впровадження їх в практику та отримання певного ефекту.

Оцінювання є різновидом консалтингу. Від інших досліджень воно відрізняється, насамперед, наявністю у звіті рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень.

ДОСЛІДЖЕННЯ

Пошук нового
знання

Вирішує
дослідник

Гіпотези

Дослідницькі
рекомендації

Публікація
результатів



ОЦІНЮВАННЯ

Інформація для
здійснення рішень

Вирішують
зацікавлені сторони

Питання
оцінювання

Рекомендації на
основі питань
оцінювання

Звіт для
зацікавлених та
причетних осіб

Рис. 2. Різниця між дослідженням та оцінюванням.

На відміну від контролю та аудиту, які визначають недоліки роботи, проблеми у використанні ресурсів і супроводжуються критикою, покаранням тощо, фокус оцінювання зосереджений на:

- визначенні ступеня досягнення мети, вирішення завдань і запланованих результатів;
- зворотному зв'язку між усіма виконавцями та причетними до реалізації програми чи проекту організацій або осіб;
- прогнозуванні можливих наслідків діяльності чи бездіяльності;
- визначенні впливу певної діяльності чи бездіяльності на економіку, суспільство, громаду, цільову аудиторію тощо;
- визначенні масштабів змін, пов'язаних з певною діяльністю чи бездіяльністю тощо.

Найбільша цінність оцінювання полягає у можливості застосувати його висновки не лише стосовно конкретного проекту, виконавців чи подібної діяльності. Результати оцінювання можуть бути використані при плануванні та реалізації діяльності, що опосередковано стосується проблеми, на яку були спрямовані програма чи проект.

2. Впровадження результатів оцінювання в управлінські рішення. Поширення та комунікація результатів оцінювання. *Кравчук Ірина, Савва Михайло (Україна)*

Результати оцінювання⁵ мають прикладний характер. Мета їх використання – покращити якість управлінських рішень: рішень керівника будь-якого рівня щодо вибору шляхів, методів, інструментів вирішення проблем чи діяльності у відповідності з метою системи менеджменту/проекту/організації. Зазвичай рішення керівником приймаються на підставі здорового глузду та знання життя або успішного практичного досвіду в тій же сфері. Менше звертаються до експертів чи практичного досвіду інших у тих же сферах, вкрай рідко – до досліджень подібної чи такої самої діяльності, наукової (прикладної) теорії. Водночас все більшої популярності набуває впровадження результатів оцінювання в управлінські рішення, оскільки управління з використанням результатів оцінювання – це діяльність, орієнтована на результат.

Управління, орієнтоване на результат, є підходом до управління програмою або проектом, заснованим на чіткому визначенні бажаних результатів і використанні методів та інструментів, необхідних для їх оцінювання і досягнення. Управління, орієнтоване на результат, уможливіє високу ефективність роботи та чітку систему відповідальності за рахунок застосування логічної системи планування, контролю та оцінювання реалізації проектних рішень, спрямованих на досягнення бажаних результатів. Відсутність управління, орієнтованого на результат, та оцінювання соціальної складової проекту призводять до невідворотних і суттєвих соціальних та фінансових втрат.

5 Мається на увазі, що моніторинг може бути складовою оцінювання. Водночас оцінювання може здійснюватися без моніторингу.

Результати (**Results**) – зміни, що відбуваються завдяки проекту, наприклад, зміна поведінки фізичних осіб, груп людей, організацій, державних органів або суспільства (спільнот), покращення умов життя та праці людей, якості побутового обслуговування, зменшення рівня захворюваності тощо.

Управління, орієнтоване на результат, фокусує увагу на досягненні результатів і забезпеченні впливу, а не на реалізованих діях і використаних ресурсах. Тобто таке управління передбачає зміщення фокусу з ресурсів (**Inputs**), дій (**Activities**) і процедур на продукти (**Outputs**), результати (**Outcomes**), впливи (**Impact**) та потреби в стійких вигодах, результатах діяльності компанії.

Підготовка до впровадження результатів оцінювання в управлінські рішення починається ще на підготовчих етапах – на етапі моніторингу і на тому етапі оцінювання, коли замовник формулює питання для оцінювання (тема «Питання оцінювання» більш детально розглядатиметься далі). Оцінювання передбачає пошук додаткової інформації щодо програми чи проекту, яка допоможе покращити подальшу діяльність. Відповідно, питання оцінювання відображають потреби щодо інформації.

Результати оцінювання використовуються для внесення відповідних змін в управлінську діяльність. Водночас можливості такого використання трохи різняться для органів публічної влади, громадських об'єднань і донорів програм та проектів. Ця відмінність визначається, по-перше, різними повноваженнями, по-друге, на практиці органи влади не завжди оцінюють проекти і програми. Частіше вони оцінюють свою поточну діяльність або окремі її елементи.

Результати оцінювання дають підстави для управлінського рішення щодо:

- створення матеріальних або нематеріальних стимулів, перерозподіл ресурсів або перегляд програмної діяльності для поліпшення роботи програми;
- документування прогресу у вирішенні поставлених перед організацією або програмою завдань;
- демонстрації зацікавленим сторонам і суспільству в цілому значення роботи організації або програми;

- демонстрації більш ефективної або якісної роботи: наскільки завдання досягнуті або результати поточного періоду кращі за результати попереднього.
- доказової бази для змін у нормативно-правовій базі;
- припинення оцінюваної діяльності, оскільки оцінювання виявило її провал і відсутність перспектив для продовження;
- зміни виконавців/підрядників;
- передачі окремих функцій на аутсорсинг бізнесу або неурядовій організації;
- впровадження в діяльність проектного підходу;
- уточнення мети, завдань та очікуваних результатів діяльності;
- зміни методів та інструментів діяльності;
- зміни термінів виконання тощо.

Оцінювання є надзвичайно актуальним інструментом для державного управління. Чи не основною його перевагою для органу влади є наступне: інструменти оцінювання дають змогу визначити вплив діяльності на людей певної території (наскільки задовольняються потреби, вирішуються проблеми, покращується рівень життя тощо) та наскільки доречно впровадити/припинити подібну діяльність на інших територіях у разі позитивних/негативних її результатів.

Серед основних переваг оцінювання для громадських об'єднань є можливість визначити, як подібна діяльність може вирішити певну проблему певної цільової аудиторії, спроможність громадського об'єднання та сприйняття даного об'єднання населенням і владою. Діяльність громадських об'єднань здійснюється, як правило, у вигляді проектів. Відповідно, результати оцінювання дають підстави:

- припинити програму чи проект;
- змінити мету, завдання, методи здійснення проекту;
- змінити систему мотивації виконавців проекту;
- змінити виконавців проекту;

- змінити терміни закінчення проекту;
- змінити методи та інструменти роботи тощо.

Донори, які надають ресурси для реалізації програми чи проекту, за результатами оцінювання можуть:

- здійснити перерозподіл ресурсів чи припинити їх надання;
- надати рекомендації виконавцям програми чи проекту щодо змін у їх реалізації (якщо це передбачено умовами взаємодії донора і набувача підтримки);
- врахувати виявлені під час оцінювання проблеми і рекомендації для планування форм та розмірів підтримки на наступний період;
- прийняти рішення щодо продовження програми чи проекту або подальшої співпраці саме з тими організаціями, результати оцінювання яких відповідають пріоритетам та інтересам донора.

Фахівець з оцінювання не приймає остаточних рішень, він лише дає рекомендації замовнику, які будуть виконані лише у разі, якщо той погодиться з ними і прийме їх до виконання.

У використанні результатів оцінювання більше зацікавлені особи чи організації, які брали участь в оцінюванні та вважають його результати «своїми». Під час спільної роботи виникає не лише почуття причетності стосовно процесу і результатів оцінювання, а й розуміння того, навіщо воно здійснюється і яким чином його результати можна використати у роботі.

Оскільки результати оцінювання стосуються не лише замовників, виконавців та учасників програм і проектів, а й тих людей, на яких був спрямований проект, чи організацій, які долучалися до діяльності в рамках програм чи проектів (наприклад, результати оцінювання можуть стосуватися державної установи, яка надавала дозвіл на реалізацію проекту), то фахівці з оцінювання залучають усіх причетних до реалізації проекту фахівців та осіб до процесу оцінювання. Це необхідно для того, щоб:

- **під час оцінювання**

- спільно визначити питання та структуру оцінювання, можливості впровадження його результатів;
- надавати зворотний зв'язок щодо процесу та проміжних результатів оцінювання;
- спілкуватися задля перевірки проміжних результатів оцінювання та можливостей подальшого впровадження рекомендацій

- **після оцінювання**

- оприлюднити інформацію щодо результатів діяльності та оцінювання;
- отримати подальшу підтримку програми чи проекту;
- продемонструвати відкритість, прозорість, підзвітність тощо;
- вказати на те, як відповідно до отриманих результатів оцінювання вносяться зміни у поточну діяльність;
- узгодити подальшу діяльність та можливості впровадження рекомендацій.

Відповідно, всі причетні до реалізації проекту та оцінювання сторони мають отримати підсумковий документ – звіт (Тема «Звіт» більш детально розглядатиметься далі) або інший документ, створений на базі звіту: кожна із сторін може внести зміни до своєї діяльності на підставі результатів оцінювання. Результати можуть стосуватися органів державної влади та місцевого самоврядування, можуть зацікавити засоби масової інформації. Саме тому підсумковий документ має бути доступний та зрозумілий усім, кого він стосується, або мають бути додатково підготовлені окремі документи мовою та за вимогами окремих професійних спільнот (наприклад, за результатами оцінювання для влади готується аналітична записка за відповідними вимогами).

Плануючи комунікацію сторін, зазвичай береться до уваги наступне:

- доступність сторін для спілкування;
- швидкість сприйняття інформації;
- обізнаність щодо проекту чи програми та мети оцінювання;
- ставлення та рівень інтересу до проекту чи програми;
- роль у процесі прийняття рішень щодо проекту чи програми;
- обізнаність щодо методів дослідження та оцінювання;
- ставлення та інтерес до оцінювання;
- досвід використання результатів оцінювання.

Отже, ще на етапі планування оцінювання як замовнику, так і виконавцю варто визначитися: Хто має отримати інформацію щодо оцінювання? Хто і як буде використовувати цю інформацію? Як можна охарактеризувати потенційних користувачів інформації? Яка інформація має бути надана? У якій формі? Коли інформація має бути надана, аби вона була корисною і вчасною для прийняття рішень? Хто відповідальний за поширення і які для цього необхідні ресурси?

3. Міжнародні та вітчизняні стандарти оцінювання. Професійні стандарти фахівця з оцінювання. *Пильгун Лариса (Україна)*

Стандарти та принципи оцінювання⁶ – це практичні засади професійної діяльності, моральні принципи, що визначають поведінку представників професії у тій чи іншій ситуації, правила, настанови чи характеристики щодо діяльності або її результатів, спрямовані на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері.

⁶ Тут «оцінювання» передбачає моніторинг як обов'язкову/необов'язкову складову процесу.

Стандарти та принципи оцінювання створюють організації, які замовляють оцінювання, або професійні асоціації – об'єднання фахівців з метою розвитку професії. В основу формування правил діяльності та норм поведінки закладається живий досвід учасників процесу.

Так, у 2016 році Українська Асоціація Оцінювання (УАО) узагальнила вимоги щодо діяльності та фахівців з оцінювання у відповідь на появу великої кількості продуктів під назвою «система моніторингу та оцінювання», які мали на меті контроль за владою і створювалися на підставі власного розуміння контролю та покарання.

Фахівці УАО поставили перед собою завдання визначити:

- Хто може займатися моніторингом та оцінюванням, щоб забезпечити замовнику результат і не дискредитувати ідею оцінювання?
- Якими мають бути мінімальні вимоги до фахівців з оцінювання?
- Яких норм поведінки повинні жорстко дотримуватися фахівці у своїй діяльності, а які є надуманими і спрямованими лише на те, щоб захистити когось персонально від конкуренції?
- Як готувати фахівців з оцінювання, які працюватимуть як в українських реаліях, так і в інших країнах?

Спільно з фахівцями Євразійського Альянсу національних асоціацій оцінювання, фахівців з оцінювання із Швейцарії та Південної Африки, за підтримки Міжнародної організації співпраці в оцінюванні (ЮСЕ) та ініціативи EvalPartners члени УАО об'єдналися заради створення єдиної системи координат у сфері оцінювання, правил і вимог щодо діяльності фахівця з оцінювання, компетентності, етичних норм і меж компетенції.

Створення єдиного документу з правилами, вимогами та стандартами мало на меті вирішити проблему якості моніторингу та оцінювання політик, програм і проектів в Україні.

Оцінювання нині проводиться у контексті різноманітних культур та законодавчих вимог. Це вимагає створення загальноновизнаних принципів, які охоплюють спільні цінності та прагнення, поважають

мовні та культурні особливості будь-якого регіону, де б не здійснювалося оцінювання.

Відповідно, стандарти та принципи оцінювання є подібними для різних країн та організацій, проте у відповідь на виклики часу з'являються принципи, характерні для окремих професійних спільнот. Так, наприклад, для членів Євразійського Альянсу Національних Асоціацій у сфері оцінювання (Альянс), що об'єднує фахівців пострадянського простору, одним із основних принципів діяльності є «аполітичність».

Учасники платформи EvalPartners узагальнили багаторічний досвід професійних спільнот асоціацій та організацій, які здійснюють оцінювання, та визначили керівні принципи для професійного оцінювання: 1) добровільність; 2) автономія; 3) легітимність; 4) плюралізм; 5) прозорість; 6) власний капітал; 7) якість. Ці принципи визначають вимоги до професіоналізації оцінювання. Вони не мають на меті змінити національні вимоги до фахівця чи схеми сертифікації, а засновані на концепції самонавчання та надають додаткові переваги компетентності.

Звичайно, не варто очікувати єдиних принципів та стандартів, які б задовольняли фахівців усіх країн та регіонів. Навіть назву вони мають різну: керівні принципи, стандарти чи принципи оцінювання, професійні стандарти, етичні принципи, етичний кодекс тощо. Проте фахівці з оцінювання шукають ті знання, уміння, ставлення та наміри, необхідні для виконання роботи, які б задовольняли стандарти якості будь-якої країни. Водночас триває пошук шляхів підвищення ефективності оцінювання шляхом покращення доступу до якісної освіти та професійної підготовки, поширення належної практики, прийняття етичних рекомендацій та розмежування можливостей, необхідних для оцінювання.

Американська асоціація оцінювання розробила контрольний список щодо застосування керівних принципів для фахівців оцінювання оцінювачів. Розробники контрольного списку прагнули обґрунтованих результатів оцінювання. Хоча керівні принципи були розроблені для керівництва та оцінювання послуг оцінювачів, їх також рекомендують використовувати для оцінювання результатів самого оцінювання.

До групи Організації Об'єднаних Націй (UNEG) з оцінювання входять фахівці, які здійснюють практичну діяльність у цій сфері. Вони визначили норми і стандарти, які повинні сприяти професіоналізації оцінювання та слугувати керівництвом для підрозділів, що займаються оцінюванням, розробці політики у сфері оцінювання та регулювання інших аспектів діяльності. Ці норми та стандарти призначені для того, щоб регламентувати формування інституційних рамок, управління функцією оцінювання, проведення оцінювання та використання його результатів. Крім того, вони є орієнтиром при визначенні компетенції осіб, які здійснюють оцінювання, та етичних аспектів роботи і мають застосовуватися належним чином усіма організаціями. Група періодично оновлює, доробляє й розширює сферу впливу цих стандартів.

Фахівці з оцінювання на Африканському континенті наголошують на тому, що будь-хто може назвати себе фахівцем з оцінювання. Проте неякісне оцінювання псує довіру до професії. Адже основою оцінювання є достовірні докази для розуміння того, які програми соціального розвитку працюють, а які – ні, та як їх удосконалити. Некомпетентні ж оцінювання та фахівці не можуть надати таких доказів. Це призводить до низьких результатів оцінювання та досліджень, що маскуються під оцінювання, відсутності системного підходу та висловлення власної думки замість оцінювання. Як наслідок, результати не використовуються, а довіра до процесів і результатів оцінювання, як і самих фахівців, знижується.

Доказовий підхід в управлінні соціальними проектами:

- передбачає обов'язкове обґрунтування рішень, що приймаються на всіх стадіях життєвого циклу проекту;
- передбачає використання кращих із доступних доказів для обґрунтування рішень;
- передбачає використання доказів наукових та організаційних даних, живого досвіду, цінностей і принципів;
- враховує можливі відмінності у сприйнятті якості доказів різними зацікавленими сторонами;
- не передбачає жорсткого зв'язку якості доказів зі способами їх отримання (як це прийнято у доказовій медицині).

Стандарти оцінювання мають як прихильників, так і тих, хто категорично заперечує їх необхідність. Прихильники висувають наступні аргументи на користь стандартів:

- оцінювання як діяльність є складним процесом, тому мають висуватися відповідні вимоги до фахівців;
- належне оцінювання має відігравати важливу роль у покращенні надання послуг;
- погано впроваджені процеси та продукти «знімають довіру до фахівців з оцінювання ... і люди не надають відповідного значення оцінюванню, оскільки не розуміють цінності результатів».

У майбутньому стандарти та принципи оцінювання мають дати відповідь на запитання, які є актуальними для усіх країн:

- Хто має право навчати? Хто кваліфікує? Як за це платять?
- Хто визначає початківців та більш досвідчених фахівців з оцінювання? Хто визначає експертів?
- Як обмежити діяльність фахівців, які здійснюють неякісне оцінювання?
- Якими є межі оцінювання?

Стандарти оцінювання програм, розроблені Американським об'єднаним комітетом по стандартах для оцінювання в галузі освіти, вказують на необхідність враховувати їх при розробці проекту оцінювання. Відтак, використання стандартів допоможе оцінювачам домогтися того, щоб:

- результати оцінювання були практично корисними: задовольняли інформаційні потреби потенційних користувачів;
- оцінювання було здійсненим: реалістичним, розумним, дипломатичним і економним;
- оцінювання було правомірним: здійснювалося з дотриманням законів і норм етики, а також з урахуванням позитивно-

го і негативного впливу на добробут та безпеку всіх, хто був задіяний в оцінюванні, позитивного і негативного впливу на тих, про кого йдеться у підсумковому документі щодо результатів оцінювання;

- оцінювання та його результати були точними: давали достовірну інформацію про характеристики, які визначають значення та цінність оцінюваної програми.

Стандарти та принципи оцінювання мають запобігати певній поведінці фахівців з оцінювання, оскільки неправильно, коли люди, які оцінюють програму чи проект, намагаються поводитися як представники контролюючих органів, або входять у змову з виконавцями програми чи проекту для покращення показників оцінювання, або поверхово оцінюють програму чи проект, не переймаючись тим, як вплине підсумковий документ на їх учасників. З іншого боку, результати оцінювання визначають долю програми чи проекту, подальше життя цільових аудиторій та причетних до оцінювання сторін.

Професійна спільнота повинна формуватися із фахівців, компетентність яких відповідає особливостям оцінюваного проекту, а їх підготовка має здійснюватися відповідно до вимог замовників оцінювання та професійних асоціацій. Звичайно, документ, що містить вимоги до фахівців з оцінювання, не може обмежити кількість бажаючих поповнити лави професійної спільноти, проте може вказати сторонам на відповідальність за наслідки некомпетентного чи безвідповідального оцінювання, а також стати основою відповідальної професіоналізації.

У листопаді 2017 року Американська асоціація оцінювання презентувала Проект компетенцій фахівця з оцінювання, розподіливши їх за сферами:

- **професійна практика** – основні знання і цінності;
- **методологія** – уміння технічного опитування;
- **контекст** – увага до оточення, контексту і культури;
- **планування і управління проектами** – структурне планування та впровадження;
- **міжособистісна** – конструктивна взаємодія і відносини.

Створення проекту тривало три роки. Було проаналізовано міжнародний досвід у цій сфері (у т.ч. професійні стандарти фахівця з оцінювання, створені Українською Асоціацією Оцінювання), проведено десятки інтерв'ю, більше десяти фокус-груп, анкетування (1200 відповідей). Найближчим часом очікується затвердження членами Асоціації остаточного документу.

4. Міжнародний досвід моніторингу та оцінювання.

Кравчук Ірина (Україна)

Джерелом ідей та прикладів систем моніторингу і оцінювання, позитивних та негативних уроків щодо створення спроможності до МіО може стати міжнародний досвід щодо впровадження МіО в різні сфери життєдіяльності.

Країни, які тривалий час використовують моніторинг і оцінювання, можна умовно поділити на три групи:

- країни-піонери, які першими почали розвивати сферу оцінювання та мають на сьогодні найбільш досконалу систему (США, Канада);
- розвинуті країни Європейського Союзу (далі – ЄС), які мали значний внутрішній запит на оцінювання та зовнішні вимоги ЄС (Велика Британія, Нідерланди);
- країни – нові члени Центрально-Східної Європи, у яких оцінювання формувалося згідно з вимогами ЄС (Польща, Словацька Республіка); країни пострадянського простору (Російська Федерація, Грузія).

У цих країнах оцінювання виконувало три основні функції:

- 1) інформаційну,
- 2) бюджетну,
- 3) управлінську.

Вперше оцінювання почали застосовувати у сфері державної політики, де впроваджувалися інноваційні методи управління для визначення наслідків цих заходів у сферах охорони здоров'я, соціальної, освіти (1960-ті рр.). Оцінювання дало можливість з'ясувати, чи вдалося досягти бажаних результатів політики, виявити та виправити помилки. Сполучені Штати Америки, Канада, Швеція, Німеччина впровадили оцінювання в діяльність підрозділів, які розробляли та впроваджували реформи.

У 1970–1980-х роках політичні діячі стали вимагати обґрунтування політики та бюджетних витрат, відповідно, оцінювання було впроваджено в діяльність міністерства фінансів та казначейства, які відповідали за структуру та обсяг бюджету. Оцінювання сприяло раціональному розподілу коштів, визначенню програм, які можна закрити, а які передати в приватний сектор, користі, яку отримує суспільство в результаті фінансових витрат.

З часом оцінювання стало частиною концепції «нового державного управління», а згодом – управління з орієнтацією на результати, оскільки інформація, отримана в результаті оцінювання, почала використовуватися для прийняття рішень.

У Великій Британії та Нідерландах окремі органи влади відповідали за оцінювання державної політики та її стратегії. У Польщі була проведена реформа, під час якої створено чітку систему стратегічних документів країни, що інтегрувала в себе оцінювання. В окремих країнах здійснюється оцінювання державної політики у певних сферах, в окремих – оцінювання саме програм. Так, у США та Канаді на законодавчому рівні передбачено оцінювання програм, що фінансуються з державного бюджету. У Великій Британії практикувалися угоди про надання послуг, що передбачали відповідальність за досягнення кількісних показників результатів діяльності. У Нідерландах була спроба пов'язати планування політики з бюджетним процесом та оцінюванням результатів. У Польщі та Словаччині оцінювання програм було найбільш розвинутим у сфері Структурних фондів ЄС. Реформа державних фінансів лише створила передумови для запровадження оцінювання в інших сферах. У Грузії та Росії оцінювання програм планується в перспективі як частина бюджетного процесу з орієнтацією на результат. Таким чином, оцінювання програм, яке передбачає більш чіткі цілі, індикатори та бюджетні витрати, було більш розвинутим, ніж оцінювання державної політики, що вимагає інтегрованого підходу та оцінювання на стратегічному рівні.

Здебільшого системи оцінювання створюються урядами. Наразі сформувалося дві моделі оцінювання: стратегічна та бюджетна. Стратегічна модель передбачає оцінювання державної політики, де основна увага приділяється співвідношенню оцінювання зі стратегічним плануванням, а координаційний центр розміщувався в секретаріаті уряду або прем'єр-міністра (Велика Британія, Нідерланди). Бюджетна модель передбачає оцінювання бюджетного процесу, а координаційний центр розміщений в інституції, яка відповідає за нагляд за бюджетним процесом (міністерство фінансів, бюджетний департамент, палати аудиту).

Практично в усіх країнах за оцінювання програм відповідало власне галузеве міністерство. Підрозділи з оцінювання були спочатку створені в департаментах або міністерствах у сферах зайнятості, освіти, охорони здоров'я, надання допомоги з розвитку. Обсяг їхніх повноважень досить різноманітний: від планування, розробки технічних завдань для оцінювання та написання звітів до поєднання у своїй діяльності всіх аспектів оцінювання.

Особливістю впровадження оцінювання у Польщі та Словаччині було те, що за бюджетну реформу та бюджетний процес з орієнтацією на результат відповідало міністерство фінансів, а за координацію оцінювання у сфері структурних фондів ЄС – міністерство регіонального розвитку або інше міністерство. Окремі країни поєднували стратегічну та бюджетну моделі, намагаючись пов'язати вироблення політики та бюджетний процес (Нідерланди). У Російській Федерації та Грузії міністерства фінансів відповідали за впровадження бюджетного процесу з орієнтацією на результат, тому в перспективі можна очікувати, що ці інституції розвинути функцію оцінювання.

За винятком Нідерландів та деякою мірою США і Канади, у досліджуваних країнах парламенти відігравали незначну роль в розвитку культури оцінювання. Парламентський запит на проведення оцінювання змушував виконавчу гілку влади звітувати перед парламентом про результати виконання державних програм. Палати аудиту, як правило, здійснювали перевірку впровадження функції оцінювання в міністерствах.

Поширення оцінювання в світі, у тому числі в країнах ЄС та країнах, що розвиваються, у 1990-х роках стало наслідком зовнішнього

впливу. Винятком, можливо, є Швейцарія, Ізраїль та Корея. Європейський Союз інтегрував оцінювання до своїх управлінських процедур, а в низці інших країн суттєву роль у створенні спроможності проводити оцінювання відіграв Світовий банк. Наразі ОЕСР, ООН, Світовий банк розробляють міжнародні стандарти у сфері оцінювання та мають для цього відповідні інституційні механізми.

У міжнародних організаціях оцінювання застосовується з метою отримання інформації про виконання програм, їх ефективність та результативність для забезпечення підзвітності перед політиками та громадськістю, їх удосконалення, перегляду та започаткування нових. ОЕСР розробила принципи у сфері оцінювання, які згодом були покладені в основу стандартів ООН та Світового банку. В ООН та ОЕСР функція оцінювання більше зосереджена всередині організацій, хоча до проведення оцінювання програм і проектів залучаються й уряди. Світовий банк не лише ставить чітку мету використання результатів оцінювання в самій організації, а й прагне справляти вплив на формування систем оцінювання в країнах, яким надає допомогу. Саме Світовий банк розробив найбільш детальні рекомендації щодо діагностики ступеня впровадження оцінювання на національному рівні та вжиття необхідних заходів щодо створення систем моніторингу і оцінювання. У низці випадків умовою надання допомоги Світового банку є створення системи моніторингу та оцінювання. Європейський Союз висуває вимоги щодо проведення моніторингу та оцінювання як щодо використання фондів ЄС, так і щодо програм та проектів, які здійснюються у країнах, що не належать до ЄС.

Світовий банк, ОЕСР, ЄС, ООН створили низку документів, рекомендацій, методик тощо з різних питань моніторингу та оцінювання, які можуть використовуватися як з метою оцінювання проектів та програм, що фінансуються цими організаціями, так і для самостійного використання щодо оцінювання інших проектів і програм, або як зразок для створення нових систем моніторингу і оцінювання.

Міжнародні та національні асоціації оцінювання, які є платформами для обміну досвідом, формування експертної спільноти, також створюють єдині уніфіковані вимоги до оцінювання та використання інструментів оцінювання у різних сферах, узгоджують використання та виробляють стандарти, здійснюють професійну підготовку та сертифікують фахівців.

5. Польський досвід оцінювання.

Йоанна Конєчна-Саламатін (Польща)

Перше знайомство польського суспільства та установ публічного сектору з питаннями оцінювання пов'язано з початком процесу наближення Польщі до структур Європейського Союзу (90-ті роки). Тоді в Польщі запрацювали перші програми, метою яких була підтримка економічних та інституційних перетворень у країні: PHARE (Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economies), SAPARD (Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development) та ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession). Саме тоді проводилося оцінювання перших проєктів у рамках згаданих програм. Однак на той час термін «оцінювання» (у Польщі використовується запозичене з англійської «евалюація») і сам процес асоціювалися передусім з перевіркою та контролем, а не з діями, спрямованими на розвиток і вдосконалення⁷.

Перші дослідження з оцінювання (*evaluation research*) не завжди відповідали стандартам якості, а замовники не завжди вміли їх правильно оцінити і належним чином використовувати. Часто бувало так, що звіти з цих досліджень потрапляли на полиці і там залишалися «назавжди» – ніхто їх не читав. Отаке своєрідне порочне коло: неякісно проведені дослідження призводили до обмеження попиту (і бюджетів) на дослідження належної якості (як правило, дорожчі), а небажання платити за якість – до проведення чергових неякісних досліджень.

Цей механізм виглядає приблизно так: у проєкті є формальні вимоги щодо проведення оцінювання, але немає ні формальних стандартів, ні справжньої потреби з боку замовника. У такій ситуації замовляється «будь-яке» дослідження. Якщо воно проведене неякісно, то, звісно, не приносить жодної корисної інформації, однак у звіті про виконання проєкту можна зазначити, що оцінювання проведено, а результати опрацьовано. Замовники нічого нового чи

⁷ Даний розділ містить інформацію з книжки S. Bienias, P. Strzeboszewski, E. Opałka, *Poradnik ewaluacji dla pracowników administracji publicznej*, Warszawa 2012

(https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/Poradnik_ewaluacji.pdf)

цікавого не дізнаються, а тому роблять висновок, що дослідження нічого не дає, проте «ЄС-бюрократія вимагає, то робимо». Якщо така практика поширюється, то може розвинутиися ринок оцінювальних досліджень, результати яких нікому не цікаві і проводяться лише для того, щоб відзвітувати, що вони є. Це дуже несприятлива тенденція: з одного боку, витрачаються публічні кошти, які могли б бути використані з користю, а з другого – втрачається нагода отримати цінну інформацію, яка могла б послужити для вдосконалення оцінюваної діяльності. Певні елементи цих несприятливих процесів можна було спостерігати в Польщі.

У 2000 році була створена Польська асоціація оцінювання (***Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne***), яка мала на меті розбудову «культури оцінювання» як демократичного та соціального процесу. Це був один із кроків на шляху протидії описаним несприятливим явищам через інтеграцію середовищ зацікавлених та залучених до процесів оцінювання.

Справжній розвиток оцінювання в такому сенсі, як розуміємо цей процес сьогодні, слід поєднувати зі вступом Польщі до Європейського Союзу, що офіційно сталося 1 травня 2004 року. Польща стала одним із головних бенефіціарів політики згуртованості ЄС. Почали проводитися дії, відомі як «публічні заходи з розвитку» (***public interventions***) – ще один термін, який прийшов разом з політиками Євросоюзу. Заходи з розвитку співфінансувалися структурними фондами ЄС, тому вимагалася систематична оцінка ефективності цих дій. З'явилася також потреба оцінити ефективність підтримки, наданої Польщі в рамках Національного плану розвитку (***Narodowy Plan Rozwoju***) у 2004–2006 роках.

Приблизно в цей час (2004–2005 рр.) з'являються центральні стандарти оцінювання – державні установи замовляють перші оцінювання в національному масштабі. У 2004 році створено Національну оцінювальну групу (***Krajowa Jednostka Oceny***), яку згодом (у 2013 р.) назвали Національною групою з евалюації (***Krajowa Jednostka Ewaluacji***). Були визначені основні принципи системи оцінювання та тематичні напрями досліджень.

Остаточо сформована у 2007 році система оцінювання в Польщі була суттєво децентралізована – компетенція замовляти оці-

нювальні дослідження надавалася інституціям, найбільш зацікавленим у результатах та рекомендаціях. Національна група з евалюації є лише координаційним осередком і займається в основному координацією досліджень, які стосуються національної політики розвитку⁸. Хорошою практикою останніх часів є те, що державні установи публікують на своїх сайтах річні плани оцінювання – а це є елементом прозорості публічного життя та функціонування органів влади.

Ще одним важливим кроком у розвитку оцінювання в Польщі була розробка стандартів. Здійснила це у 2008 році Польська асоціація оцінювання, яка опублікувала результати своєї роботи на сайті польською та англійською мовами (<http://pte.org.pl/standardy-ewaluacji-pte/>).

8 Опис системи оцінювання можна знайти на сайті польського Міністерства розвитку <https://www.ewaluacja.gov.pl/strony/system-ewaluacji/opis-systemu/> (польською мовою).

ЧАСТИНА 2. Яким чином?

6. Планування МіО. Пильгун Лариса (Україна)

Моніторинг та оцінювання легше та простіше провести за умови, що діяльність здійснюється з використанням проектного підходу⁹ (див. Рис. 5).

Проектний підхід зрозумілий і звичний для бізнесу та громадського сектору. Фахівці органів державної та виконавчої влади зазвичай важко погоджуються з тим, що проектний підхід можна «вбудувати» у їхню діяльність. Проте навіть у більшості функцій органу державної влади можна завважити класичні ознаки проекту (див. Табл. 2).

Найчастіше проект розуміють як:

- опис конкретної ситуації, яка має бути покращена, та конкретних методів і кроків з її реалізації;
- спосіб донесення ідей та завдань, заходів та дій з досягнення визначених мети і завдань, необхідних ресурсів для практичної реалізації задумів, термінів реалізації ідей;
- спосіб управління діяльністю в умовах завчасно визначених ресурсів¹⁰.

Проект зазвичай реалізується за умови певних обмежень:

- **у часі:** проект має точну дату початку і дату закінчення;
- **за територією:** територіальні кордони проекту чітко визначені;
- **за ресурсами:** всі необхідні витрати на виконання проекту визначаються завчасно.

9 Можливість оцінювання без використання проектного підходу обговорювалася на конференції Американської асоціації оцінювання у листопаді 2017 року.

10 Див. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / А.Горошко, Т.Нарчинська, І.Озимок, В.Тарнай. – Київ: ФОП Філімончук М.М., 2016. – 56 с. – (2-ге видання). – www.evalprof.org.ua

Діяльність, наприклад, органу державної влади, відбувається у межах нормативно-правової бази (яка у тому числі визначає його повноваження). Вона має здійснюватися у терміни, визначені нормативно-правовою базою та офіційними документами, з використанням певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових), які регламентуються певним документом, наприклад державним бюджетом чи бюджетом організації. Орган державної влади не має права втручатися у діяльність тих організацій та установ, які їм не підпорядковані, окрім того, кожен виконавець повинен діяти в рамках чітко визначеної субординації. Основна діяльність органу державної влади спрямована на вирішення тих чи інших соціальних проблем.

Таблиця 2. Ознаки проекту в діяльності органів державної влади

Орган державної влади	Можлива проектна діяльність відповідно до покладених на орган державної влади функцій	Ознаки проекту у діяльності	
Міністерство юстиції України	Є розробником концепції державної правової політики та правових реформ	розробка концепції правової політики; розробка концепції правової реформи;	Створюється у певні терміни; здіяні певні люди; відбувається з дотриманням певних норм закону;
	Розробляє безпосередньо проекти законів	розробка проекту закону;	з дотриманням певних норм закону;
	Здійснює правову експертизу щодо відповідності Конституції України та вимогам законопроектної техніки проектів законів, інших актів законодавства, що подаються на розгляд Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також проектів міжнародних договорів України	правова експертиза закону; правова експертиза низки законів, що стосуються певної сфери	виділяються певні кошти (<i>заробітна плата основних працівників, ресурси на залучення додаткових фахівців</i>)

Діяльність, передбачена більшістю нормативних актів та офіційних документів, може також розглядатися як проект.

Впровадження проектного підходу дозволяє/допомагає:

- 1) впровадити систему показників¹¹,
- 2) більш об'єктивно оцінити результати діяльності як на рівні окремого підрозділу, так і на рівні органу влади,
- 3) працювати на результат і вимірювати через користь для громадян.

Будь-який проект розпочинається з метою вирішення раніше виявленої проблеми або задоволення потреб певної кількості людей. Наявність проблеми означає, що людей щось не влаштовує, і вони хочуть щось змінити.

Найчастіше залучені до реалізації проекту сторони не мають чіткого уявлення про те, що потрібно зробити, аби досягнути мети проекту та бажаних результатів. Відсутність чіткого розуміння послідовності кроків, яка приведе до бажаного результату, не лише ускладнює реалізацію проекту, впливає на якість його результатів, а й унеможлиблює оцінювання діяльності та результатів.

Задум проекту у вигляді чіткого алгоритму діяльності з очікуваними проміжними та кінцевими результатами¹², який створюється на етапі планування, визначає успіх.

Існує багато підходів до планування проекту. Серед найбільш популярних серед фахівців з оцінювання є «Логічна модель проекту» (детальніше буде розглянуто далі) та «Теорія змін»¹³ (іншими словами –

11 *Додатково про показники в роботі урядових та неприбуткових організацій можна дізнатися: Пол Нивен. Сбалансованная система показателей для государственных и неприбыльных организаций.*

12 *Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева. – М.: Изд-во «Проспект», 2014..*

13 *Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») – http://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2014/04/Theory_Of_Changes.pdf*

побудова причинно-наслідкових зв'язків між завданнями, ресурсами, діями, результатами тощо). Планування може відбуватися у хронологічному (від мети до результатів), або у зворотному порядку (від бажаних результатів до мети), або іншим зручним способом. Незалежно від того, який підхід обирається для планування проекту, невід'ємними його компонентами будуть наступні:

- **Опис проблеми і причин її виникнення, актуальність на період реалізації проекту**

Зазвичай з моменту визначення проблеми до моменту, коли приступають до її вирішення, проходить певний час. За цей період проблема може втратити актуальність, оскільки потреби людей змінюються, вони можуть вирішувати свої проблеми без зовнішнього втручання, або ж виявився надлишок зовнішнього втручання. Саме тому після того, як усі підготовчі роботи для проекту виконано, варто здійснити оцінювання потреб або перевірити проблеми на актуальність.

При підготовці опису проблеми і причин її виникнення, як правило, визначається цільова аудиторія, винуватці проблеми, які у подальшому будуть причетними до її вирішення тощо.

Варто пам'ятати, що проблема – це умова або ситуація, яка породжує вимоги чи невдоволення людей і для вирішення або пом'якшення якої необхідне втручання. Проблема варто відрізнити від проблемної ситуації – ситуації з ознаками стресу та дискомфорту, що супроводжується певними турботами та хвилюваннями. Лише тоді проблема є проблемою, коли стосовно неї можна щось зробити. Деякі проблемні ситуації не можуть перетворитися в проблеми через те, що вони не є питаннями, які можна вирішити доступними засобами (або немає доступних засобів на даний час)¹⁴.

За допомогою моніторингу та оцінювання перевіряють, наскільки гіпотеза щодо причин і можливостей вирішення проблеми підтвердилася, тому описова вступна частина проекту для оцінювання відіграє важливу роль.

14 *Посібник для молоді: Жодних рішень щодо нас без нас / Пильгун Л., Колобов А., Єленєва І. – Київ: 2014. – 40 с. – http://www.lhsi.org.ua/images/uploads/Guide_1.pdf*

- **Цільова аудиторія, зацікавлені особи та вигодонабувачі**

Завдання щодо визначення цільової аудиторії проекту лише на перший погляд здається легким. Так, наприклад, багато громадських організацій зазначають про те, що працюють з вимушеними переселенцями (маються на увазі особи, які залишили домівки через війну на Сході України та її наслідки). Проте серед вимушених переселенців є: діти, підлітки, молодь, дорослі, особи похилого віку; люди з інвалідністю; батьки, які мають дітей з інвалідністю; особи, що мають складні або професійні захворювання, які на підконтрольній Україні території не лікуються; фахівці та особи без освіти; наймані працівники та представники бізнесу; науковці; особи, які перебувають у складній життєвій ситуації, або мають посттравматичний синдром; діти із дитячих будинків та діти, які стали сиротами через війну на Сході. Це далеко не повний перелік переселенців, яких об'єднує спільне минуле, але наразі вони мають абсолютно різні проблеми та потреби. Відповідно, не можна вирішити усі їхні проблеми в рамках одного проекту, проте можна обрати для роботи проблему окремої групи або спільну для більшості переселенців проблему, як, наприклад, надання юридичної допомоги щодо вирішення питань з власністю, що залишилася на не підконтрольній Україні території.

Користь від проекту можуть отримувати як окремі особи, так і групи осіб та організації. Одержувачі такої користі/вигод, що виникають у результаті реалізації проекту, мають назву «Бенефіціари», або «Вигодонабувачі».

Так, наприклад, Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС», або 'Association4U' (фінансується ЄС та впроваджується спільно з Урядовим офісом з питань європейської інтеграції та галузевими міністерствами, які імплементують Угоду) визначив для себе ключових бенефіціарів: Офіс Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції та Урядовий офіс з питань європейської інтеграції. Також Проект визначив «Інших бенефіціарів Проекту» – галузеві міністерства/відомства, що працюють над впровадженням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, інші урядові інституції.

Чи не найважче визначити цільову аудиторію, зацікавлених осіб та вигодонабувачів проекту для урядової організації, оскільки

розробляє послугу одна група осіб, платить за неї інша, а отримує вигоди третя. Хто отримує вигоду від того, що затримано правопорушника? А якщо правопорушник отримує медичну допомогу, перебуваючи у місцях позбавлення волі? У таких складних системах відносин беруться до уваги всі учасники проекту¹⁵.

Як зазначалося вище, в отриманні результатів оцінювання проекту можуть бути зацікавлені люди та організації, задіяні та причетні до його реалізації, донори, особи, на яких спрямований проект, влада, громадський сектор тощо. Якщо інформація непотрібна, невідомо, кому вона може знадобитися, або невідомо, як її використовуватимуть, оцінювання проводити не варто. Тому на етапі планування оцінювання необхідно з'ясувати наступне:

- Хто потребує інформації про проект? – Ця людина чи організація мають бути задіяні до формулювання завдання на оцінювання (технічного завдання).
- Що саме ця людина або ці люди хотіли б дізнатися про проект? – Запит на отримання інформації формується у вигляді запитань, на які слід відповісти під час оцінювання. Вони є найбільш важливою частиною завдання на проведення оцінювання.
- Як отримана інформація використовуватиметься у майбутньому? – Знання про те, як будуть використовуватися результати оцінювання, допомагає, з одного боку, уточнити самі запитання, а з іншого – сфокусувати оцінювання на отриманні максимально корисної інформації.

• **Мета і завдання проекту**

Мета проекту – це бажаний результат, фантазія про ідеальне вирішення проблеми. Визначаючи мету проекту¹⁶ як «Майбутній

15 Див. Пол Нивен. *Сбалансованная система показателей для государственных и неприбыльных организаций*.

16 Пильгун Л. *Завдання – головна ціль – мета: визначення термінів* [Електронний ресурс] / Лариса Пильгун // Українська Асоціація Оцінювання. – 2015. – <http://www.ukreval.org/ua/novini/190-zavdannya-golovnoji-tsili-meti>

бажаний стан актуальної проблеми», «Успіх проекту», «Бажаний результат діяльності, який планується досягти за певний проміжок часу і певних умов реалізації», варто дивитися на вирішення проблеми очима тих людей, які наразі мають потребу в зміні, тобто через «Покращення становища вигодонабувачів».

Мета проекту має співвідноситися із завданнями і результатами проекту, бути конкретною, вимірюваною, реалістичною, визначеною у часі.

Найбільш поширеною помилкою щодо формулювання мети проекту є її неоднозначність. Так, Світовий банк, діяльність якого спрямована на підвищення рівня життя у країнах, що розвиваються, шляхом надання кредитів, гарантій та аналітичних і консультативних послуг, говорить наступне: «Часто незрозуміло, що є кінцевою метою проекту – передача ресурсів чи зменшення рівня бідності: чітко визначені мета і завдання потребують такої підзвітності, яка може бути незручною для деяких відповідальних осіб. У деяких ситуаціях двозначна мета проекту фактично може бути бажаною з політичної точки зору. В такому випадку визначити показники результативності виконання буде складно, а у разі відсутності бажання дотримуватися чітко поставленої мети та завдань, Банк має відмовитися від участі в проекті».

Визначення мети та завдань є чи не найважчою частиною планування: управління проектом передбачає розкладання мети, завдань і результатів проекту на дрібніші елементи. Відповідно, те, що є метою для одного рівня виконавців, є завданням для іншого рівня виконавців проекту (*див. Рис. 3*).

Програма N					
Мета програми N					
Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5	
Мета проекту 1	Мета проекту 2	Мета проекту 3	Мета проекту 4	Мета проекту 5	
Завдання ...	Завдання ...	Завдання ...	Завдання ...	Завдання ...	
	Завдання департаменту	Завдання департаменту	Завдання департаменту	Субгрант 1	Субгрант 2
	Завдання відділів департаменту	Завдання відділів департаменту	Завдання відділів департаменту	Мета субгранту 1	Мета субгранту 2
	Завдання субгранту 1	Завдання субгранту 2

Рис. 3. Дерево програми/ проекту.

Вимоги, які висуваються до завдань проекту:

- описує передбачуваний підсумок виконання проекту, піддається оцінюванню;
- визначає, як зміниться стан проблеми (з точки зору людини/групи, на вирішення проблем яких спрямовано проект);
- ясно і чітко викладені завдання, немає зайвих, непотрібних пояснень і посилань.

Завдання мають співвідноситися з методами реалізації проекту. Тобто з поясненнями, як саме буде виконано завдання проекту, які

дії для цього доведеться здійснити, які заходи провести, яких людей чи організації долучити тощо.

- **Продукти проекту**

Проект передбачає створення матеріальних та інтелектуальних цінностей, які будуть передані цільовій аудиторії. Навчальний захід для цільової аудиторії, методичні чи інформаційні матеріали, відеофільми, юридична консультація тощо – це продукти проекту, необхідність у яких варто завчасно передбачити, оскільки на їх створення потрібні будуть ресурси – часові, людські, фінансові.

- **Очікувані безпосередні результати**

Проекти передбачають певну діяльність, у тому числі індивідуальну чи групову роботу з людьми. Кількість створених продуктів, учасників заходів, наданих консультацій тощо свідчить про те, що діяльність у рамках проекту відбувається.

- **Очікувані соціальні результати**

Продукти проекту створюються для того, аби цільова аудиторія зазнала певних змін. Якщо продуктові набори покращують якість харчування певної категорії населення, то участь у навчальних заходах покращує можливості працевлаштування або вирішення низки проблемних ситуацій з житлом, документами, у відносинах з оточенням, владою тощо. Зміни, які відбуваються у житті людей чи громад після завершення проекту – це його соціальні результати.

- **Соціальний вплив проекту**

Соціальні проекти здійснюються для того, аби покращилася якість життя певної категорії людей. Якщо вчасно надати юридичну консультацію особі, яка її потребує, можна врятувати їй життя, зберегти сім'ю, надати можливості розвитку як окремій людині, так і цілій громаді. Люди мультиплікують отримані знання, а отримавши допомогу, починають самі її надавати; спілкування в рамках проекту генерує ідеї та нові проекти. Як змінилося життя людей чи громад після проекту, можна зрозуміти через певний час.

- **Необхідні ресурси**

Для реалізації проекту необхідні ресурси – людські, фінансові, обладнання тощо. Окрім ресурсів на створення продуктів проекту, необхідні ресурси на те, аби здійснювати моніторинг його реалізації та оцінювання результатів. Для оцінювання проміжних і кінцевих результатів потрібні ресурси на опитування цільової аудиторії щодо користі проекту, збір статистичної інформації, яка б забезпечила певну доказову базу для оцінювання, обробки інформації, вироблення певних висновків і рекомендацій для менеджменту чи донорів щодо самого проекту, цільової аудиторії, співвиконавців тощо.

- **Цільова аудиторія, зацікавлені та причетні до реалізації проекту сторони**

На етапі планування проекту визначаються, окрім виконавців, інші учасники – цільова аудиторія, зацікавлені та причетні до реалізації проекту сторони, оскільки визначення потреб, ризиків, прогнозування та визначення результатів і соціального впливу неможливі без їхньої участі.

Так, наприклад, проект в Україні реалізується консорціумом організацій на чолі з GFA Consulting Group GmbH. Причетними до його реалізації сторонами можна вважати не лише організації, які утворили консорціум, а й організації, що забезпечують проект необхідною інформацією, надають організаційні та інші послуги. За умови, що проект реалізується органом місцевого самоврядування, причетними сторонами можна вважати всі органи державної та виконавчої влади, що надають необхідну інформацію. Громадські та комерційні організації, які вказали на наявність проблеми, можна вважати зацікавленими сторонами. Цільова аудиторія – це ті особи чи групи осіб (організації), які безпосередньо отримуватимуть користь від реалізації проекту. Наприклад, програма ООН передбачає відбудову територій, які постраждали від війни на Сході України. Вони мають дві основні цільові аудиторії – місцеве населення та місцева влада, які поділяються на вужчі цільові аудиторії залежно від напряму діяльності в рамках програми.

Оцінювання, яке передбачає інтенсивну співпрацю між фахівцем з оцінювання та зацікавленими і причетними сторонами в про-

цесі проведення оцінювання – це партнерське оцінювання. Вигоди партнерського оцінювання наступні:

- позитивно позначається на якості дизайну оцінки, збору та аналізу даних і результатів оцінювання;
- сторони краще розуміють сенс отриманих висновків і рекомендацій, здатні краще використовувати їх у подальшій роботі;
- дозволяє виявити перешкоди для співпраці сторін та створити умови для подолання цих перешкод;
- підвищує якість збору інформації і представлення результатів оцінювання;
- ефективний економічно: співробітники програми працюють у складі команди фахівців з оцінювання, тому для збору інформації потрібно залучати менше зовнішніх фахівців.

Партнерське оцінювання допомагає вирішити досить серйозне питання: «Кому мають бути доступні результати зовнішнього оцінювання програми?» З точки зору виконавця оцінювання, відповідь на це запитання однозначна: клієнту, який замовив роботу. За умовами контракту монопольним правом розпоряджатися звітом володіє саме замовник, а фахівець з оцінювання не має права повідомляти третім особам інформацію, що стала йому відомою у процесі надання послуги з оцінювання. Ситуація, однак, не така проста, як це може здатися на перший погляд.

При оцінюванні проекту часто трапляється так, що замовляє оцінювання та оплачує його одна організація (наприклад, донор), а об'єктом оцінювання є інша організація (наприклад, отримувач гранту). Таким чином, фахівець з оцінювання входить у тристоронні відносини, і виникає законне запитання: чи має право об'єкт оцінювання ознайомитися зі звітом про результати оцінювання? Окрім того, результати оцінювання можуть бути корисними для інших організацій, які не лише переймають досвід менеджменту проектом, а й користуються результатами дослідження (це стосується передусім оцінювання потреб) та порівнюють результати різних досліджень і розуміють, куди варто вкладати сили та ресурси. Результати оцінювання можуть

бути корисними і поза межами країни. Так, наприклад, багато проєктів, спрямованих на допомогу вимушеним переселенцям зі Сходу України, де триває війна, має унікальний досвід вирішення проблем внутрішніх переселенців, осіб, які мають посттравматичний синдром, подолання наслідків інформаційної війни тощо. Якщо на початку війни в Україну запрошували фахівців з інших країн для роботи з особами, які зазнали фізичних та психологічних травм, то наразі вітчизняні фахівці мають власну унікальну методіку подолання таких проблем і готові ділитися нею з усіма, хто того потребує.

Партнерське оцінювання (або, на крайній випадок, лояльні умови контракту) збільшує можливості практичного використання результатів оцінювання, підвищує вимоги до якості звіту, є більш справедливим до тих, чия робота оцінюється. Водночас за умови негативних результатів оцінювання сторони можуть спільно вирішувати, чи оприлюднювати ці результати і які є можливості для виправлення ситуації. Ситуація з публікацією результатів настільки складна, що напевно чи можна запропонувати універсальне рішення, проте фахівець з оцінювання так чи інакше має знати про умови розповсюдження звіту до початку роботи.

● Індикатори (показники) як доказова база змін

Індикатор (показник) – це кількісні (числа, коефіцієнти, відсотки, частки, середні бали) або якісні (словесний опис, судження, сприйняття і відношення тощо) докази змін, які відбулися в результаті діяльності під час реалізації проєкту.

Індикатори визначаються на етапі планування відповідно до очікуваних результатів проєкту (*див. Рис. 4*):

- індикатори діяльності та безпосереднього результату – зміни, які можна відстежити під час реалізації проєкту;
- індикатори соціального результату – зміни якості життя одержувачів визначених вигод проєкту (*див. «Бенефіціар» або «Вигодонабувач»*), що виникають одразу по завершенні проєкту;
- індикатори соціального впливу (характеризують стійкість результатів проєкту) – зміни, які відбулися з часом (3 міс.,

6 міс., рік) у місці реалізації проекту, для зацікавлених в реалізації проекту сторін, причетних до його реалізації організацій, громад, країн тощо.

● Індикатори (показники) як доказова база змін		
<p>Індикатори безпосереднього результату → зміни, які можна відстежити під час реалізації проекту</p>	<p>Індикатори соціального результату → зміни якості життя вигодонабувачів одразу після отримання послуги (завершення проекту, участі в проекті)</p>	<p>Індикатори соціального впливу → зміни, які відбулися через деякий час (3 міс., 6 міс., рік) і характеризують стійкість результатів проекту</p>

Рис. 4. Індикатори (показники) як доказова база змін.

Незважаючи на унікальність кожного, зокрема соціального, проекту, індикатори соціальних проектів не лише можна певним чином систематизувати, а й створити такі, які можна використовувати в різних соціальних проектах. Так, наприклад, відкрита платформа The Global Value Exchange (GVE)¹⁷ систематизувала, оприлюднила і дала можливість наповнити базу власними індикаторами. Універсальні індикатори знайшли своє місце в наступних групах: «Зайнятість, освіта і навчання», «Умови проживання, комфортність і доступність середовища», «Прибутки і міра залучення у фінансові процеси», «Фізичне здоров'я», «Психічне здоров'я і добробут», «Сім'я, друзі і соціальні зв'язки», «Цивільні права, спільнота», «Збереження природного середовища», «Мистецтво, культура, спорт і дозвілля».

Індикатори визначатимуть форму, зміст та якість як моніторингу, так і оцінювання. Вони мають узгоджуватися з показниками розвитку організації. Зазвичай поняття «Показник» та «Індикатор» використовую-

¹⁷ Одна з найбільших міжнародних систем класифікації соціальних результатів, показників та інструментів для вимірювання The Global Value Exchange (GVE) – <http://www.globalvaluexchange.org/>

ють як синоніми, і це вносить плутанину в роботу і замовника оцінювання, і фахівців з оцінювання, і користувачів результатів оцінювання.

Якщо виходити з того, що індикатори – це доказова база змін, то:

- **Показник** – інформація про наявний і бажаний стан об'єкта.¹⁸
- **Індикатор** – результат вимірів, який свідчить про те, як змінився стан об'єкта.¹⁹
- Індикатори мають відповідати наступним вимогам:
- Піддаватися вимірюванню або підрахунку.
- Однаково розумітися і вимірюватися різними людьми у різний час.
- Вимірювати в один час лише один параметр.
- Вимірюватися без невиправданих витрат і своєчасно.

- **Моніторинг**

Регулярний процес збору та аналізу інформації для відстеження стану виконання планів і перевірки відповідності результатів певним стандартам, поточне визначення результатів діяльності здійснюються упродовж реалізації усього проекту, допомагають визначити, наскільки виконуються завдання, задовольняються потреби та вирішуються проблеми. Якщо результати моніторингу вказують на невідповідність діяльності потребам цільової аудиторії, або результати та впливи не відповідають очікуванням, або ресурсів не вистачає на реалізацію проекту чи вони не відповідають певним стандартам, можна оперативно внести відповідні зміни у плани та діяльність.

Моніторинг потребує додаткових ресурсів, окрім тих, що передбачені на реалізацію проекту. Тому він має бути передбачений на етапі планування бюджету та діяльності проекту.

18 Словопедія. – <http://slovopedia.org.ua/32/53407/31870.html>

19 Фещур Р.В., Шишковський С.В., Яворська Н.Р. Сутність та класифікація індикаторів соціально-економічного розвитку підприємства. – <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25899/1/88-497-500.pdf>

- **Оцінювання**

Визначення змін за результатами реалізації проекту чи програми, задля того, аби зрозуміти «Чи були досягнуті заплановані результати?», «Наскільки вірними були припущення щодо результатів проекту чи програми?», «Наскільки ефективними, результативними і стійкими є зміни?», може здійснюватися:

- на етапі реалізації проекту чи програми (формуюче та середньострокове оцінювання);
- на заключному етапі проекту чи програми (підсумкове та остаточне оцінювання);
- на проміжному етапі реалізації проекту чи програми (середньострокове оцінювання);
- через деякий час після завершення проекту чи програми (оцінювання по факту – *ex-post*).

Оцінювання може здійснюватися внутрішніми силами проекту та із залученням зовнішніх (незалежних) експертів. Зовнішнє (незалежне) оцінювання підвищує його об'єктивність.

Оцінювання може здійснюватися із залученням усіх виконавців та дотичних до виконання проекту сторін, про що йшлося вище.

Інтерпретація будь-яких даних щодо реалізації проекту можлива лише у випадку, коли відомі мета, завдання, очікувані результати, а також які дії під час реалізації проекту мають призвести до яких результатів і чому. Узагальнена інформація про проект має назву логіка проекту/логічна модель/рамка/матриця/алгоритм/структура проекту. Її використовують як еталон, з яким систематично порівнюють досягнуті результати, та користуються на всіх етапах проекту – від планування до оцінювання. На етапі планування говоримо, що якщо виконано певні дії, то маємо отримати відповідні результати, на етапі оцінювання перевіряємо, чи зроблене нами дало очікувані результати. Якщо ні, то чому.

Будь-який проект започатковується заради певних змін. Алгоритм досягнення запланованої соціальної зміни, починаючи з ви-

хідних припущень і закінчуючи довгостроковими завданнями, який містить: а) обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку між запланованою дією та бажаним результатом; б) обґрунтування правильності вибору інструментів і методів досягнення бажаних результатів, має назву теорія змін²⁰. По суті, теорія змін – це візуалізація бажаних змін та шляхів їх досягнення.

Планування проекту має супроводжуватися відповідями на контрольні запитання: Які ресурси потрібні для ефективної реалізації програми? Що потрібно зробити, щоб досягти цілей програми і виконати її місію? Що ми отримаємо, виконавши ті чи інші дії? Яким чином ми хочемо змінити становище наших клієнтів? Як співвідноситься проектна діяльність з оточуючим середовищем? Саме ці запитання визначають логіку проекту та алгоритм змін.

Логіка проекту та теорія змін так поєднують елементи проекту, щоб було видно зв'язок між ресурсами і програмними діями, між діями і змінами, які відбудуться з клієнтами програми, та між цими змінами і вирішенням певної проблеми. Відповідно, має простежуватися наступне: «ми використовуємо ось такі ресурси, щоб зробити те-то і те-то для ось цих людей, щоб з ними відбулися ось такі зміни, аби були досягнуті мета і завдання програми».

Логіка проекту є одним із найбільш поширених методів планування, управління та оцінювання. Цей інструмент має вигляд таблиці, до якої вноситься інформація про проект.

Наприклад, «матриця логічної структури» (**logical framework** або **log frame**), яка все частіше використовується Світовим банком, – це проста таблиця 4x4, у якій інформація про мету і завдання проекту зіставляється з порядком визначення результатів роботи на підставі реалізації ключових етапів по часу, з тим, який вплив матиме проект на інститут або організацію чи систему організацій бенефіціарів (зацікавлених і причетних осіб), з тим, як це буде вимірюватися і яким чином задіяні ресурси забезпечать віддачу проекту. Інакше кажучи, передбачається, що запланований вплив проекту залежить від продуктів проекту та низки інших чинників. Продукти, в свою чергу, обу-

20 Теорія змін: загальні рекомендації до застосування (на основі досвіду БДФ «Вікторія»). – http://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2014/04/Theory_Of_Changes.pdf

мовлені ресурсами проекту і зовнішніми факторами. Результати та вплив проекту підлягають кількісному вираженню, відповідно, визначаються показники для кожного етапу проектного циклу (див. Рис. 5).

Таблиця 3. Логіка проекту

	Індикатори і показники досягнень	Джерела і засоби верифікації (перевірки)	Ризики і припущення
	Що ми будемо вимірювати, аби показати досягнення мети і завдань проекту. А також довести, що результати виникли у результаті нашої діяльності	Як саме індикатори будуть виміряні, тобто джерела верифікації	Зовнішні події, які можуть завадити виконанню мети і завдань проекту
Місія Довгостроковий соціальний ефект, який очікується після завершення проекту			
Мета/завдання проекту Вигоди, які проект принесе своїм вигодонабувачам			
Очікувані результати Відчутні речі, які принесе проект			
Заходи, діяльність Які дії приведуть до досягнення результатів і мети проекту			

Такий підхід не виключає аналізу побічного ефекту проекту, проте він призначений для того, щоб зберігати чіткість та зосередженість на меті оцінювання.

ЕТАПИ ПРОЕКТУ						
1	2	3	4	5	6	7
Визначення проблеми	Мета, завдання	Планування проекту	Планування МіО	Виконання проекту	Завершення проекту	Оцінювання
Цільова аудиторія Попереднє оцінювання / оцінювання потреб	Розробка концепції вирішення проблеми	Визначення алгоритму вирішення проблеми Методи, ресурси, продукти проекту Зацікавлені та причетні сторони Безпосередній та соціальний вплив Соціальний вплив	Індикатори досягнення мети, виконання завдань, досягнення результатів впливу Алгоритм МіО	Діяльність, продукти, результати Моніторинг діяльності отриманих продуктів, використання ресурсів	Звіт, аудит, контроль ... продуктів проекту, виконання планів і використання ресурсів	Оцінювання кінцевих результатів діяльності проекту: продукти проекту; безпосередні результати; соціальні результати; соціальний вплив.
Актуальність проблеми	Наявність змін відповідно до мети і завдань	Відповідність мети, завдань, методів, ресурсів очікуваним результатам	Наявність та якість системи МіО	Наявність діяльності, результатів, продуктів та впливів проекту	Досягнення мети Виконання завдань	Наявність запланованих і незапланованих змін та впливів. Діяльність, яка призвела до змін.
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ						

Рис. 5. Місце моніторингу і оцінювання в проектній діяльності.

7. Алгоритм оцінювання. *Пильгун Лариса (Україна)*

Алгоритм оцінювання має наступний вигляд:

1. Визначення замовником оцінювання запитань оцінювання.
2. Визначення потенційних споживачів результатів оцінювання.
3. Формулювання замовником вимог до звіту про результати оцінювання.
4. Узгодження із замовником бюджету оцінювання.
5. Визначення джерел інформації, цільової аудиторії, зацікавлених та причетних до реалізації проекту сторін.
6. Створення індикаторів.
7. Вибір методів збору інформації.
8. Визначення частоти і графіку збору інформації.
9. Визначення виконавців.
10. Здійснення аналізу інформації.
11. Використання результатів оцінювання.

Після визначення питань та індикаторів оцінювання мають бути визначені джерела інформації для наповнення індикаторів. Для визначення, наприклад, впливу проекту має бути доступ до інформації тієї території, на якій був реалізований проект.

Зазвичай фахівець з оцінювання працює в умовах обмеженої інформації та обмежених ресурсів, що й визначає методологію роботи: обираються методи, найбільш зручні в даних умовах та найменш фінансово і ресурсно затратні.

У випадку, якщо здійснювався моніторинг реалізації проекту, інформація для оцінювання базується в першу чергу на результатах моніторингу. Тоді оцінювання є більш повним. Зазвичай моніторинг реалізації проекту здійснюється його виконавцями.

Певну інформацію для оцінювання проекту може забезпечити виключно моніторинг через:

- систематичне надходження інформації по кожному індикатору (статистичні матеріали, матеріали «зворотного зв'язку» з вигодонабувачами проекту тощо);
- аналіз отриманої інформації;
- узагальнення отриманої інформації;

8. Питання для оцінювання. *Пильгун Лариса (Україна)*

Якість результатів оцінювання (мається на увазі підсумкове оцінювання) безпосередньо залежить від якості запитань оцінювання. Запитання оцінювання починаються словами: **Чому ... ? Для кого ... ? Що ... ? Хто ... ? Коли ... ? Як ... ?**

Оцінювання потреб здійснюється з метою визначення доцільності проекту. Подібне оцінювання має відповісти на наступні запитання: Хто буде споживачем результатів проекту? Як багато споживачів результатів проекту? Чи були реалізовані подібні проекти на даній території? У чому саме цільова аудиторія відчуває потребу і чим викликає ця потреба? Хто ще задовольняє потреби? Які очікувані результати проекту? Які небажані результати проекту найбільш ймовірні?

Ідея програми оцінюється на стадії її розробки, і результати оцінки використовуються в процесі прийняття рішення про те, чи варто приступати до повномасштабної реалізації програми. Оцінювання задуму або «теорії» програми має відповісти на наступні запитання: Наскільки обґрунтована логіка проекту? Чи добре сформульовані її місія, мета і завдання? Чи аргументовані причинно-наслідкові зв'язки в логіці проекту? Які потенційні ризики пов'язані з реалізацією проекту? Що може не спрацювати так, як задумано, або спрацювати не зовсім так? Чому? Чи можна звести ці ризики до мінімуму? Якщо так, то яким чином? Які можливі позитивні і негативні ефекти проекту є прямими або непрямими, запланованими або ненавмисними наслідками його реалізації?

Проміжне оцінювання проекту може відповісти на наступні запитання: Як сприймається проект різними зацікавленими особами:

учасниками, співробітниками, адміністрацією, донорами? Наскільки збігаються або відрізняються їхні погляди на проект? Які труднощі виникають під час реалізації проекту? Як фахівці проекту реагують на ці труднощі? Як фахівці проекту уявляють собі мету, завдання і очікувані результати проекту? Якою мірою їхня думка збігається з програмними документами? Наскільки ефективно працює команда виконавців програми? Що подобається і що не подобається співробітникам проекту? Як вони бачать свою роль у проекті? Як співвідносяться фактичні терміни виконання проекту і фактично використані ресурси із запланованими термінами і ресурсами?

Підсумкове оцінювання має відповісти на запитання: Що при реалізації проекту відрізняється від початкового задуму, мети, завдань? Як співвідносяться очікувані та отримані результати проекту? Які неочікувані результати дав проект? Наскільки реалістичним був задум програми? Що виявилось реалістичним, а що – ні і чому? Чи були відхилення від вихідного задуму проекту? Якою мірою досвід проекту може бути застосований в інших регіонах, в інших організаціях? Наскільки діяльність, розпочата проектом, є стабільною? Чи вдасться її продовжити після завершення проекту? Які є аргументи «за» і «проти» продовження проекту?

Оцінювання впливу має відповісти на запитання: Як вплинув проект на безпосередніх учасників? Як змінилася поведінка учасників проекту? Як швидко змінилася поведінка учасників проекту? Що свідчить про те, що проект позитивно вплинув на учасників проекту? Чи є свідчення негативного впливу проекту на його учасників? Як проект вплинув на оточення учасників проекту? Які є аргументи «за» і «проти» продовження проекту? Які незаплановані впливи проекту (позитивні та негативні) мають учасники проекту та їхнє оточення?

Кожен проект є унікальним, тому запитання оцінювання конкретизуються під конкретний проект та під конкретні завдання оцінювання.

Питання оцінювання визначають, які саме елементи проекту вивчатимуться, щоб зробити висновки: про його успішність і результативність; ефективність схеми реалізації проекту або ресурсних витрат; соціально-економічний ефект проекту; якість змісту проекту; вплив проекту; стійкість результатів проекту; потреби (наскільки люди чи організації, на яких планується спрямувати проект, потребують тих благ, що передбачені проектом) тощо. Важливо пам'ятати, що висновки базуються насамперед на порівнянні фактичних значень індикаторів з цільовими.

Питання оцінювання можуть покривати всі рівні управління (див. Табл. 4).

Таблиця 4. Приклади запитань для оцінювання на різних рівнях управління²¹

Види запитань	Коментар	
<p>Операційні питання (стосуються робочих процесів, продуктів (безпосередніх результатів) та отриманих переваг, використаних ресурсів)</p>	<p>Чи є існуючі процедури – ефективними, результативними та відповідними? Чи досягнуто операційних цілей?</p>	<p>у цілому легше виміряти; стосуються поточних питань, які перебувають у межах контролю менеджменту програми; здебільшого становлять прямий інтерес для поточного управління;</p>
<p>Питання впливу (стосуються переваг та кінцевих результатів, організаційної спроможності)</p>	<p>Чи досягнуто запланованих кінцевих результатів? Чи є кращі альтернативні шляхи надання послуг? Чи буде програма продовжувати забезпечувати отримання очікуваних кінцевих результатів?</p>	<p>часто важче виміряти; перебувають у межах меншого контролю програмного менеджменту; не ставлять під сумнів актуальність існування програми;</p>
<p>Питання продовження відповідності/доцільності програми (стосуються майбутнього програми: продовження її відповідності/необхідності, обґрунтування, майбутніх напрямів, фінансування)</p>	<p>Чи залишається необхідність програми? Чи програма сумісна з чинними урядовими пріоритетами? Чи можна дозволити собі цю програму з огляду на інші пріоритети? Чи є кращі альтернативні програми для досягнення поставлених цілей ?</p>	<p>виклики, пов'язані з актуальністю та необхідністю продовження програми; є прямий інтерес з боку наглядових та фінансуючих органів/донорів</p>

21 Сугмаматизовано за: *Building effective evaluation capacity: lessons from practice* [edited by Richard Boyle and Donald Lemaire] – The USA, New Brunswick: Transaction Publishers, 1999. – С. 30.

9. Звіт оцінювання. Пильгун Лариса (Україна)

Впровадження результатів оцінювання в управлінські рішення можливе за умови, коли звіт за результатами оцінювання містить точну і вичерпну відповідь на запитання, сформульовані замовником²².

Вимоги до підсумкового документу щодо результатів оцінювання визначаються замовником. На етапі формування вимог до звіту важливо замовнику та фахівцю порозумітися, аби документ був якомога повним та якісним. Документ має також задовольняти подальші потреби замовника щодо розповсюдження інформації і впровадження в управлінські рішення як самого замовника, так і всіх, кого ця інформація стосується (про що зазначалося вище).

Часто замовники оцінювання вимагають проміжного звітування, аби контролювати фахівця з оцінювання щодо якості виконання зобов'язань. Проміжне оцінювання має як переваги, так і недоліки. Недоопрацьовані/робочі документи є незрозумілими для стороннього ока, в кращому випадку викликають багато запитань і забирають багато часу на пояснення, в гіршому випадку – створює хибну думку про якість роботи аж до відмови від послуг фахівця з оцінювання.

У будь-якому випадку замовник і виконавець оцінювання на етапі попередніх перемовин мають визначитися з кількістю і глибиною звітів, можливістю змін щодо технічного завдання чи вимог щодо підсумкового звіту, наявності власних досліджень відносно питань оцінювання, способу спілкування тощо. Порозуміння, яке базується на взаємній повазі сторін, визначає якість кінцевого документа та робить його придатним для подальшого використання.

Зазвичай до звіту висуваються наступні вимоги:

- Формат звіту: результати оцінювання мають подаватися у письмовому вигляді.
- Мова звіту: звіт має бути написаний з використанням зрозумілої термінології, з необхідними поясненнями, добре структурований та гарно оформлений.

22 *Вітчизняна практика оцінювання свідчить про те, що замовник не завжди розуміє мету і можливості оцінювання і, відповідно, не здатний сформулювати чіткі запитання. Відповідно, виконавець оцінювання має допомогти замовнику при формулюванні запитань оцінювання.*

- Об'єм звіту: визначається замовником. Серед останніх тенденцій щодо звітності – скорочення об'єму звітів за результатами оцінювання максимум до 20 сторінок (починали зі звітів, які містили більше 300). Особи, які приймають рішення, не в змозі читати звіти навіть на 20 сторінок. Вони потребують максимально стислої інформації, яку можна опрацювати за декілька хвилин. Тому, як правило, окрім повного звіту, готується його коротке резюме (максимум до 3-х сторінок), що містить відповіді на запитання оцінювання, а також найбільш важливі висновки і рекомендації.
- Усна презентація: досить часто результати оцінювання презентуються ще й в усній формі під час спеціально організованих заходів. Саме тому для фахівця з оцінювання переконлива презентація результатів своєї роботи є надзвичайно важливим умінням. Вкрай рідко вимога проведення усних презентацій заноситься до умов контракту, замовники, лише ознайомившись з позитивними висновками щодо своєї роботи, прагнуть їх оприлюднити. Проте міжнародні й крупні вітчизняні організації незалежно від очікуваних результатів оцінювання планують їх оприлюднення.
- Висновки та рекомендації: висновки та рекомендації формуються на підставі опрацювання інформації про об'єкт оцінювання. Вона має бути об'єктивною, перевіреною, вимірюваною. Забезпечити такі параметри можна лише за умови, що програма чи проект та все, що з ними пов'язано, вивчається за допомогою перевірених та доречних для даного випадку процедур.
- Інформація про методи оцінювання: звіт обов'язково містить інформацію про методи оцінювання, обґрунтування вибору методів та методології, труднощів у застосуванні тощо.
- Додатки: зазвичай додатки до звіту містять інформацію про проект та докази правдивості й об'єктивності інформації. Виконавець оцінювання повинен у разі необхідності підтвердити будь-який факт, висновок чи рекомендацію.

Інколи замовник обговорює можливість супроводу впровадження рекомендацій оцінювання відповідним фахівцем, як правило,

через додаткові консультації. Ці консультації передбачають відповіді на запитання: «На які компоненти можна розкласти рекомендацію...?», «Чим можна замінити рекомендацію..., яку неможливо впровадити через об'єктивні причини?» та «Які умови необхідні для впровадження рекомендацій...?» Під час такого супроводу відбувається конкретизація та удосконалення рекомендацій, які є головним елементом звіту.

Замовники оцінювання зазвичай потребують звіту (проміжного і повного), резюме звіту, персонального обговорення, інфографіки та візуалізації тощо. Громадськість потребує стислої інформації, відповідно оформленої у бюлетенях, брошурах, презентаціях. Результати оцінювання можна розповсюджувати через ЗМІ, офіційні документи тощо. Існує практика оформлення результатів оцінювання у комікси, драму, виставу, поезію. Таке широке застосування результатів оцінювання вимагає узгодження замовником та виконавцями форми використання задля вчасного відповідного наповнення потрібною інформацією основного звіту. Так, наприклад, замовник часто вперше замовляє оцінювання на вимогу донора, і, відповідно, не розуміючи усіх можливостей, які надає оцінювання, складає формальне технічне завдання з мінімальними вимогами. Після завершення оцінювання виникають додаткові запитання та ідеї, проте отримати інформацію вже неможливо, у будь-якому випадку в рамках одного контракту і бюджету, – необхідно проводити додаткові заходи за додаткові кошти. З метою забезпечення результативності оцінювання та якості його результатів воно має передбачатися на етапі планування проекту, а до планування оцінювання замовник повинен ставитися якомога відповідальніше²³.

Часто фахівців з оцінювання критикують через те, що підсумковий документ не торкається чи то складних, чи то стратегічних, чи то якихось інших питань²⁴. Проте варто пам'ятати про те, що зміст і якість оцінювання найбільше залежать від технічного завдання, яке визначається замовником, та виділених на нього ресурсів²⁵.

23 Пильгун Л., Савва М. Трудности общения заказчика и исполнителя оценки. – <http://pmojournal.ru/>

24 *Building effective evaluation capacity: lessons from practice* [edited by Richard Boyle and Donald Lemaire] – The USA, New Brunswick : Transaction Publishers, 1999. – 202 p.

25 *Building effective evaluation capacity: lessons from practice* [edited by Richard Boyle and Donald Lemaire] – The USA, New Brunswick : Transaction Publishers, 1999. – 202 p.

Варто також зазначити про відповідальність за якість підсумкового документу. Оскільки оцінювання впливає на прийняття управлінського рішення, то замовники і виконавці мають пам'ятати про те, що результати оцінювання часто визначають долю проектів, людей, громад і продуктами, які надає проект, і впливом, який він здійснює.

10. Результати та вплив проекту. Визначення індикаторів моніторингу і оцінювання проекту. *Савва Михайло (Україна)*

Результати проекту – це всі наслідки його реалізації, у тому числі продукти, кінцеві результати та вплив.

Наскільки результати проекту залежать від діяльності, настільки ж його діяльність залежить від того, як визначені очікувані результати на етапі планування. Всі результати проекту є певним механізмом взаємопов'язаних елементів, які утримує певна вісь – мета. Опорами цієї конструкції є завдання проекту.

Результати можуть бути попередньо запланованими або не запланованими, позитивними або негативними, проміжними, кінцевими тощо. Будь-які результати можуть мати як кількісні, так і якісні ознаки, за якими результати отримують назву «кількісні» та «якісні».

Кількісні результати відповідають на запитання: «Скільки?», їм можна надати певне кількісне значення. Наприклад: «Кількість людей, які взяли участь у заходах проекту». Під час моніторингу та оцінювання кількісні результати фіксуються у відповідних одиницях. Вони можуть використовуватися безпосередньо.

Якісні результати відповідають на запитання: «Наскільки добре?» і відображають якість об'єкта оцінювання. Наприклад: «Поведінка дітей покращилася». Під час моніторингу та оцінювання якісні результати дробляться на частини з метою надати кількісних характеристик якісним ознакам²⁶.

26 Є різні підходи щодо використання якісних результатів для моніторингу та оцінювання. Автори даного посібника вважають правильним наступне: якісним ознакам обов'язково потрібно надавати кількісні характеристики.

Всі результати повинні мати спроможність до вимірювання, у тому числі за допомогою індикаторів.

Індикатори є похідними від результатів і завжди мають кількісний вимір. Якісні результати зазвичай вимірюються кількома індикаторами, оскільки якісна ознака визначається кількома кількісними характеристиками.

Наприклад, часто соціальні проекти передбачають «Покращення якості життя представників цільової групи», що є якісним результатом. Якість життя – складне явище. Його компонентами можуть бути рівень доходів, задоволення житлом, соціальним оточенням тощо. Відповідно, можливі індикатори для даного проекту – «Зростання рівня доходів представників цільової групи, % щодо початку проекту»; «Динаміка думки представників цільової групи про якість їхнього життя»; «Кількість осіб, які покращили житлові умови» тощо.

Також часто зустрічається результат «Підвищення патріотизму молоді». Патріотизм є також складним явищем, яке містить у собі наступні компоненти: ставлення до мови та держави, готовність до активних дій тощо. Відповідно, можливі індикатори в даному випадку – «Кількість осіб, які змінили мову спілкування на побутовому рівні», «Кількість осіб, які відмовилися від еміграції з політичних міркувань», «Кількість громадян, які взяли участь у заходах в якості волонтерів» та ін.

Вплив проекту – це результат у середньостроковій або довгостроковій перспективі, його можна визначити з часом. Зазвичай він має якісні ознаки і вимірюється кількома індикаторами (до вимірювання впливу ті самі вимоги, що й до вимірювання якісних результатів). Вплив можна вимірювати не раніше як через 6 міс. після завершення проекту.

Якщо на етапі планування проекту мета, завдання, очікувані результати та індикатори сформульовані чітко й у відповідності один до одного, то моніторинг та оцінювання отриманих результатів і впливу проекту відбуваються швидше та із залученням менших ресурсів, ніж тоді, коли проект має незадовільні формулювання та невідповідності щодо елементів.

Наприклад, маємо очікуваний результат проекту: «до закінчення проекту ми маємо провести 5 тренінгів, у яких візьме участь не менше

100 осіб». У цьому прикладі чітко визначено термін досягнення (дата завершення проекту завжди відома завчасно) і контрольне кількісне значення. Такий результат досить легко виміряти. А ось результат, сформульований як «ми проведемо тренінги, у яких візьмуть участь найбільш активні мешканці нашого міста», виміряти неможливо.

Деякі проекти взагалі не передбачають результати проекту. Оцінити їх вкрай складно. Для прикладу: оцінювання може тривати дуже довго, оскільки в даному випадку необхідно: 1. Відновити інформацію щодо кількісних характеристик проблеми, на вирішення якої був спрямований проект (до моменту, коли проект розпочався); 2. Відновити інформацію щодо кількісних та якісних результатів проекту, якісним ознакам надати кількісні характеристики; 3) За неможливості відновити необхідну інформацію оцінювання проекту можливо здійснити з використанням вторинної інформації, проте воно не буде повним.

11. Методологія та методи оцінювання. Місце соціології та статистики в оцінюванні. Пильгун Лариса, Савва Михайло (Україна)

Соціальну значимість проекту неможливо визначити методами, прийнятими для його комерційної складової. Водночас для визначення його соціальної значимості не існує єдиної методології (системи методів) оцінювання. Щодо використання низки найбільш зручних методів оцінювання є певні обмеження, зокрема це стосується методів зворотного зв'язку. За умови обмежених ресурсів і впровадженні МіО на більш пізніх етапах, ніж планування, обмежень щодо використання методів все більше.

Ми пам'ятаємо, що кожен проект є по-своєму унікальним. Фахівці з оцінювання намагаються пристосуватися як до унікальності проєктів, так і до умов, у яких здійснюється їх реалізація, адаптуючи відомі методи під потреби та комбінуючи їх, аби отримати необхідний результат.

Методом називають систематизовану сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певне завдання або досягнути певної мети. У свою чергу методологія – наука про способи збору інформації та її аналізу²⁷. Методологія оцінювання – це те поєднання різних наукових методів, яке дозволяє отримати необхідну інформацію в

конкретних умовах, опрацювати її та зробити висновки, які б відповідали питанням оцінювання.

Оцінювання є міждисциплінарним видом діяльності, який найчастіше використовує соціологічні та статистичні методи збору, обробки й забезпечення якості даних. Оцінювання є консалтингом щодо соціальної діяльності, який обирає методологію і методи вироблення рекомендацій щодо управлінських рішень відповідно до конкретного випадку, тому під час оцінювання можлива будь-яка комбінація підходів, методів та інструментів, яка може забезпечити доказовість.

Оцінювання дуже подібне до аналітичного соціологічного дослідження, яке передбачає не лише опис структурних елементів, а й виявлення причинно-наслідкового зв'язку та динаміки досліджуваних об'єктів.

Для оцінювання використовується низка методів якісного аналізу текстів, оскільки фахівцям з оцінювання доводиться мати справу з великою кількістю документів (нормативно-правовими актами, внутрішніми документами організацій та проектів, звітами, аналітичними документами, повідомленнями ЗМІ тощо), що містять інформацію про діяльність чи її результати. Якісні методи аналізу текстів зазвичай використовуються на початковому етапі оцінювання, аби визначити стан об'єкта оцінювання на певний момент часу. Вони дозволяють аналізувати тексти, виявляти спільне та відмінне, узагальнювати і робити певні висновки.

Також можуть бути доречними методи кількісного аналізу текстів, наприклад контент-аналіз, який дозволяє виявити, що хотів оприлюднити чи приховати автор тексту.

Експертне опитування використовується переважно для перевірки достовірності й об'єктивності інформації на основі думки фахівців з даних питань.

Оцінювання передбачає вивчення результатів проекту та його впливу на учасників, вигодонабувачів, оточення та ін. Вивчення результатів та впливу здійснюється з використанням опитування, яке може бути різним, наприклад опитування-анкетування (люди, яких треба опитати, самі заповнюють анкету) та опитування-інтерв'ювання (люди, яких треба опитати, відповідають на запитання фахівця). Подібні опитування можуть бути як масовими, так і груповими чи одиничними.

Для оцінювання найчастіше використовують колективні напів-структуровані інтерв'ю – тематичні групові дискусії, які модеруються фахівцем. Цей метод дозволяє скласти уяву про об'єкт оцінювання, виявити проблеми та шляхи їх вирішення, визначити напрями для подальшого дослідження, зрозуміти певні причинно-наслідкові зв'язки, ставлення учасників до діяльності чи результатів.

Фахівці часто використовують невключене спостереження: спостереження за діяльністю, не беручи в ній участі.

З метою визначення соціальної цінності проекту може вираховуватися різниця, наприклад, між числом подій до і після його реалізації. У цьому випадку оцінювання відбувається методом прямого розрахунку. Якщо для оцінювання неможливе застосування методу прямого розрахунку, то використовуються непрямі методи розрахунку ступеня їхньої значимості: оцінювання грошового еквіваленту ефекту соціального проекту, суб'єктивної думки людей про його цінність, інші інструменти оцінювання та їх комбінації.

Вторинний аналіз даних дозволяє економити ресурси на етапі збору інформації за рахунок використання результатів уже проведених досліджень об'єкта. Водночас цей аналіз дозволяє отримати необхідну інформацію лише за умови, якщо вона збирається та опрацьовується за чіткими, перевіреними на практиці правилами.

Зазвичай джерелами корисної інформації є:

- внутрішня статистика організації (у випадках, якщо ведеться моніторинг діяльності або проекту цієї організації);
- інтернет-сайти органів державної влади, неприбуткових організацій, дослідницьких центрів, різних організацій та установ тощо;
- офіційні запити до органів влади, депутатів, організацій та установ;
- офіційна статистична інформація та статистична інформація від установ, організацій, аналітичних центрів тощо;
- бази даних;

- законодавча база;
- інформації, яку містять офіційні звернення, послання, доповіді посадових осіб. Особливе значення для моніторингу та оцінювання мають офіційні документи, які носять періодичний характер;
- соціологічні та маркетингові дослідження (наприклад, опитування);
- інше.

У деяких випадках необхідні відповідні фахівці, аби інформацію для моніторингу та оцінювання зібрати й опрацювати. У певних випадках доречно здійснити відповідне навчання для учасників проекту чи вигодонабувачів, щоб у подальшому вони могли збирати, певним чином опрацьовувати та передавати інформацію фахівцю з оцінювання. Наприклад, масове соціологічне опитування вимушених переселенців можна провести силами самих переселенців.

Для збору та опрацювання інформації застосовуються різні статистичні методи, наприклад шкалювання (розміщення всіх думок на шкалі від меншого значення до більшого), аналіз великої групи середніх даних та їх динаміка, а також кореляція (зв'язок) між групами. Статистичні методи є незамінними, якщо йдеться про оцінювання загальнодержавних стратегій і програм.

Фахівці з оцінювання часто звертаються до офіційної статистики. З одного боку, на вимогу замовника, зокрема у випадку оцінювання державних політик і програм, оцінювання має посилатися на офіційну статистику, з іншого – повнота та достовірність державної статистики України наразі дуже низька і може використовуватися в оцінюванні лише у разі відсутності альтернативи (можливості провести власне дослідження та отримати необхідну інформацію). Навіть у такому випадку потрібно шукати альтернативні джерела інформації для того, аби підтвердити чи спростувати інформацію. Інколи можуть бути корисними навіть інтерв'ю з публічними особами. Рекомендується до використання метод «тріангуляції», який передбачає застосування декількох різних методів задля поліпшення та обґрунтування отриманих даних.

ЧАСТИНА 3. З яким результатом?

12. Правові засади МіО в Україні.

Пильгун Лариса, Савва Михайло (Україна)

Правові основи МіО в Україні у найбільш загальному вигляді сформовано для декількох сфер відповідальності держави, у тому числі для регіональної політики.

Закон України «Про державні цільові програми», прийнятий у 2004 році, не містить згадок про моніторинг і оцінювання, він передбачає контроль за виконанням програм. У той же час стаття 13 «Контроль за виконанням державної цільової програми» передбачає «досягнення передбачених цільових показників програми» – оцінювання досягнень цільових показників програми є однією із функцій МіО.

Документи, прийняті в Україні до 2014 року, як правило, визначають моніторинг у найбільш загальному вигляді. Так, Порядок залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги (2002 р.) визначив моніторинг проектів (програм) як систему спостереження за станом реалізації проекту (програми).

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» у статті 22 «Моніторинг навколишнього природного середовища» визначає моніторинг як «забезпечення збору, обробки, збереження та аналізу інформації про стан навколишнього природного середовища, прогнозування його змін та розробки науково обґрунтованих рекомендацій для прийняття ефективних управлінських рішень в Україні».

Закони України «Про соціальні послуги» та «Про адміністративні послуги» не містять вимог щодо моніторингу і оцінювання публічних послуг, хоча існує фактична потреба. У той же час план заходів з реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки, затверджений Кабінетом Міністрів України у 2017 році, доручив розробити пропозиції для місцевих органів виконавчої влади щодо проведення моніторингу на-

дання соціальних послуг та запровадження незалежної оцінки якості надання соціальних послуг за участю представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» містить наступне визначення: «моніторинг та оцінка результативності реалізації державної регіональної політики – періодичне відстеження відповідних індикаторів на основі офіційних статистичних даних та інформації центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та проведення на підставі даних моніторингу оцінки результативності виконання індикаторів шляхом порівняння отриманих результатів з їх цільовими значеннями». Розділ 5 даного Закону присвячений безпосередньо моніторингу і оцінюванню. Він передбачає обов'язковість МіО для наступних документів:

1. Державна стратегія регіонального розвитку України.
2. План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України.
3. Регіональні стратегії розвитку.
4. Плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку.
5. Інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів.

Закон впровадив наступний алгоритм моніторингу регіонального розвитку:

1. Встановлення переліку відповідних індикаторів.
2. Відстеження їх динаміки.
3. Підготовка та оприлюднення результатів моніторингу.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» передбачає показники для вимірювання досягнення цілей: «З метою забезпечення проведення моніторингу документи, що визначають державну регіональну політику, ... повинні містити відповідні показники досягнення цілей, які можливо оцінити». Проте ця норма поширюється лише на державні документи у сфері регіонального розвитку.

З 2014 року вітчизняне законодавство поповнилося великою кількістю нормативних і розпорядчих документів, які містять вимоги до моніторингу в різних сферах діяльності органів влади. Так, у 2016 році Порядком моніторингу стану розроблення (реалізації) державних інвестиційних проектів вперше запроваджено моніторинг реалізації державних інвестиційних проектів на принципах публічності інформації про результати моніторингу. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» передбачив «моніторинг виконання показників розрахунків з бюджетом та державними цільовими фондами, затверджених фінансовими планами державних підприємств, господарських організацій, у статутному капіталі яких є корпоративні права, що належать державі, їхніми дочірніми підприємствами».

У 2017 році Міністерство фінансів України, Державна служба статистики України, Національна академія наук України затвердили Методику проведення моніторингу та оцінювання ефективності програм соціальної підтримки населення. Цей документ пропонує наступні визначення: моніторинг – це систематичний збір, аналіз та подання відповідної інформації для прийняття центральними органами виконавчої влади рішень щодо удосконалення управління системою соціальної підтримки населення; оцінювання – це виявлення впливу програм соціальної підтримки населення на добробут і самопочуття окремих груп населення в цілому, вимірювання соціальних результатів, що здійснюється шляхом аналізу зміни рівнів бідності.

На розвиток моніторингу та оцінювання в Україні великий вплив справили міжнародна співпраця та міжнародні зобов'язання. Так, Довгострокова стратегія розвитку української культури – стратегія реформ (2016 р.) зазначає про необхідність розвитку системи контролю та моніторингу, вдосконалення системи статистичної звітності, що відповідає європейським та світовим нормам і стандартам.

Окрім зазначених нормативно-правових актів та офіційних документів, існує багато інших, які містять визначення моніторингу і оцінювання та вимоги щодо здійснення діяльності відповідно до особливостей галузі та сфери діяльності. Наприклад, Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» передбачає моніторинг та узагальнює результати забезпечення рівних прав і можливостей в різних сферах життєдіяльності або норматив-

но-правові акти та офіційні документи у сфері формування, охорони та збереження здоров'я (про що йдеться у відповідному підрозділі).

Загальнодержавні стратегії та концепції, створені протягом останніх двох років, містять вимоги щодо моніторингу та оцінювання, які вигідно відрізняються від вимог контролю.

Законодавчі вимоги щодо моніторингу та оцінювання необхідні лише у випадку, якщо вони мають здійснюватися у сфері повноважень держави, тобто органами державної та виконавчої влади. Принципи і методи МіО соціальних проєктів, програм розвитку бізнесу не повинні визначатися владою, – таке регулювання має здійснюватися професійною спільнотою. У сфері МіО повинні забезпечуватися принципи субсидіарності (відповідальність кожного у прийнятті рішень та вирішенні проблем) і децентралізації (передача функцій на той рівень, де вони можуть виконуватися найбільш ефективно).

13. МіО політик та реформ. Оцінювання державних і муніципальних стратегій, програм та проєктів із залученням зацікавлених сторін. *Савва Михайло (Україна)*

Моніторинг і оцінювання державних стратегій, програм і проєктів має певні особливості:

- Ця діяльність вимагає від фахівців МіО комплексних знань економіки, соціальної сфери, принципів і методів державного і муніципального управління. Створення систем МіО потребує участі не індивідуальних виконавців, а команд експертів з різною підготовкою.
- МіО територіальних стратегій передбачає дві групи зацікавлених сторін: орган публічної влади, відповідальний за створення стратегії, та населення відповідної території. Інтереси даних груп не завжди співпадають, що створює суперечливі вимоги до МіО.
- МіО територіальних стратегій потребують значних витрат часу і зусиль, оскільки необхідно враховувати великі обсяги інформації для оцінювання різних аспектів життя громади/

області/країни. Водночас відповідних експертів дуже мало як в органах влади, так і серед активістів громадянського суспільства.

- Системи МіО стратегій неминуче мають використовувати дані державної статистики, якість яких у країні є критично низькою.

Стратегічне планування розвитку громади (районів, міст, областей, країни) стало активно розвиватися упродовж останніх років, особливо після Революції Гідності. Органи публічної влади отримали декілька нових стимулів для створення стратегій, програм і проектів:

1. Вимоги Державного фонду регіонального розвитку про наявність стратегії або програми розвитку як умови фінансування поданих на конкурс проектів.
2. Вимоги зарубіжних донорів програм муніципального та регіонального розвитку.
3. Вимоги центральних органів влади до інших рівнів влади про приведення системи стратегічного планування у відповідність з нормативами ЄС.

Стратегічне планування є для органів публічної влади України відносно новим видом діяльності. Донині немає фахівців з питань стратегічного планування, розуміння сутності і традицій такої діяльності у достатній кількості.

У 2017 році під час реалізації проекту Української Асоціації Оцінювання (УАО) «Посилення децентралізації в Україні» (за підтримки **National Endowment for Democracy**) регіональні експерти здійснили аналіз розділів декількох загальнонаціональних, 24-х обласних стратегій розвитку, а також стратегій та програм 24-х муніципалітетів, присвячених МіО. Даний аналіз показав, що при створенні систем моніторингу і оцінювання стратегій та програм розвитку переважає формальний підхід: багато індикаторів не придатні для практичного застосування; системи МіО не завжди враховують унікальні особливості областей і громад; не передбачають участі представників громадянського суспільства у моніторингу і оцінюванні; не передбачають зовнішнього оцінювання стратегій; не містять індикаторів, що базу-

ються на «зворотному зв'язку» з громадянами. Водночас позитивною тенденцією є широке впровадження практики стратегічного планування. Одним із основних моментів покращення даної практики є поліпшення якості МіО у секторі публічної влади.

У сфері стратегічного планування необхідно виокремлювати експертизу документів, тобто текстів стратегій/програм (див. кейс «Експертний висновок про систему моніторингу і оцінювання Стратегії стійкого розвитку «Україна – 2020») та МіО реалізації стратегій і програм. Для підвищення якості стратегічного планування необхідно використовувати обидва інструменти. Експертизу документів доцільно здійснювати до затвердження стратегій, МіО їх реалізації – під час виконання і по завершенні.

14. МіО діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Савва Михайло (Україна)

Моніторинг та оцінювання непрограмної діяльності органів публічної влади є більш складним у порівнянні з МіО стратегій і програм. Державна регіональна політика відповідно до вимог Закону України «Про засади державної регіональної політики» має містити систему МіО. Це створює основу для МіО програмної діяльності: органи влади створюють системи моніторингу до початку виконання стратегії. Непрограмна діяльність зазвичай не передбачає завчасно створених індикаторів. Водночас досить часто виникає потреба моніторингу і оцінювання такої діяльності. Можна виділити такі види непрограмної діяльності органів публічної влади, як робота зі зверненнями громадян, прийом громадян, надання послуг.

Найбільш актуальними для органів влади, громадян та бізнесу є МіО адміністративних і соціальних послуг. В Україні обидві категорії послуг розмежовані. Закон «Про адміністративні послуги» не вимагає прийняття стандартів таких послуг. У той же час, відповідно до Закону «Про соціальні послуги», кожна соціальна послуга передбачає обов'язковий стандарт (див. *МіО соціальної роботи*).

Моніторинг і оцінювання такої непрограмної діяльності органів влади, як адміністративні послуги, передбачає постійне або періодичне спостереження за такими параметрами, як:

1. Доступність послуги (територіальна доступність послуги; доступність приміщення, у якому надається послуга, для людей з особливими потребами).
2. Якість послуги (час, витрачений на очікування, у т.ч. в чергах; легкість оскарження відмови у наданні послуги; легкість усунення недоліків при наданні послуги; комфортність отримання послуги тощо).

Основними методами моніторингу адміністративних послуг є включене спостереження (фахівець з МіО сам отримує і описує послугу) і невключене спостереження (фахівець з МіО спостерігає за наданням послуги). За наявності простої й зрозумілої форми для опису послуги та попереднього інструктажу щодо заповнення цієї форми моніторинг адміністративних послуг можуть здійснювати набувачі цих послуг без обмежень щодо кількості (*див. кейс «Моніторинг адміністративних послуг в рамках проекту УАО «Посилення децентралізації в Україні»*).

Основна проблема МіО адміністративних послуг полягає у тому, що оцінювання їх доступності й якості представниками громадянського суспільства в умовах відсутності регламенту²⁸ і стандарту послуги розглядаються представниками влади як суб'єктивні. Якщо немає офіційних норм надання послуги, то чиновник апріорі нічого не порушує. МіО адміністративних послуг може здійснюватися на високому рівні, проте недосконалість законодавства приводить до серйозних проблем у впровадженні рекомендацій такого оцінювання.

28 *Регламент послуги – це чітко визначений і закріплений документом порядок дій посадової особи під час надання послуги, у т.ч. під час взаємодії з набувачами послуги. Регламент має відповідати на запитання: «Як надається послуга?» і бути доступним для набувача послуги. Наявність регламенту дозволяє контролювати процес надання послуги. Якщо регламент є і він доступний, набувач послуги замість емоційного невдоволення щодо якості послуги може пред'явити конкретні претензії. Наприклад: «У відповідності з регламентом максимальний час очікування у черзі передбачає 20 хвилин, а я стою у черзі вже годину». За порушення регламенту має передбачатися дисциплінарна та адміністративна відповідальність.*

15. МіО соціальної роботи. *Савва Михайло (Україна)*

Моніторинг і оцінювання у сфері соціальної роботи можуть зосереджуватися на різних об'єктах: потребах людей, які потрапили у складну життєву ситуацію; завантаженості працівників соціальних служб; кваліфікації фахівців соціальних служб тощо. Проте найбільш актуальним об'єктом МіО є соціальні послуги, які надаються державними, комерційними та неурядовими організаціями.

Закон України «Про соціальні послуги» містить поняття державного стандарту соціальної послуги – «визначені нормативно-правовим актом центрального органу виконавчої влади у сфері соціальної політики зміст та обсяг, норми і нормативи, умови та порядок надання соціальної послуги, показники її якості». Відповідно до цієї норми Міністерство соціальної політики затвердило (станом на вересень 2017 р.) 73 стандарти соціальних послуг, які мають створювати можливості для об'єктивного моніторингу і оцінювання. Проте ці можливості є обмеженими з наступних причин:

- діючі стандарти соціальних послуг містять велику кількість невизначених понять, що створює можливості для довільних дій з боку посадових осіб;
- у стандартах відсутні важливі кількісні параметри надання послуги, наприклад максимальний час очікування у черзі;
- відсутні регламенти надання соціальних послуг (тобто процедури/алгоритми).

Моніторинг і оцінювання такої непрограмної діяльності органів влади, як соціальні послуги, методично подібні до МіО адміністративних послуг і передбачають постійне або періодичне спостереження за такими параметрами, як:

1. Доступність послуги (територіальна доступність послуги; доступність приміщення, у якому надається послуга, для людей з особливими потребами).
2. Якість послуги (час, витрачений на очікування, у т.ч. в чергах; легкість оскарження відмови у наданні послуги; легкість усунення недоліків при наданні послуги; комфортність отримання послуги тощо).

Особливістю МіО соціальних послуг є можливість моніторингу деяких об'єктивних показників. Наприклад, визначеного у низці стандартів максимального часу надання послуги.

Основними методами моніторингу соціальних послуг є включене спостереження (фахівець з МіО сам отримує і описує послугу) і невключене спостереження (фахівець з МіО спостерігає за наданням послуги), опитування набувачів послуг, таємний набувач послуг тощо. За наявності простої й зрозумілої форми для опису послуги та попереднього інструктажу щодо заповнення цієї форми моніторинг соціальних послуг можуть здійснювати набувачі цих послуг без обмеження у кількості.

16. МіО у сфері формування, охорони та збереження здоров'я

16.1. Питання якості у сфері формування, охорони та збереження здоров'я. *Пильгун Лариса (Україна)*

Оцінювання послуг передбачає визначення двох параметрів: якості та доступності, де доступність часто розглядається як складова якості. Оцінювання якості послуги потребує розкладання поняття якості на окремі елементи та дослідження кожного з них окремо.

Розглянемо на прикладі медичних послуг сенс, який може закладатися у поняття якості задля того, аби підтвердити наступну гіпотезу: якість є складною та суб'єктивною характеристикою, що потребує уточнення для кожного випадку оцінювання; якість послуги складається з великої кількості елементів, і лише окремі з них є важливими для певної групи споживачів чи надавачів послуги.

Основним завданням більшості міжнародних та вітчизняних нормативних документів, що стосуються медичної сфери, є побудова такої системи охорони здоров'я, яка спроможна забезпечити якісне надання медичних послуг. Водночас наразі відсутнє загальноприйняте визначення якості для медичної галузі через численні протиріччя та особливості побудови ринку медичних послуг у тій чи іншій країні, а також традиції. Фахівцями розробляються різні методики для оціню-

вання якості як системи охорони здоров'я в цілому, так і окремих медичних програм та/або проектів. Кількість визначень терміну «якість» зростає у двох основних напрямках: автори і прихильники одного з них ставлять в основу задоволення клієнтського запиту, іншого – відповідність певним характеристикам. Оскільки «якість» є одним із базових понять буття і, як явище, має відношення до всього, з чим ми взаємодіємо у світі, нам мимоволі доводиться постійно робити вибір між вектором задоволеності і вектором відповідності. І лікар, і пацієнт в особистому житті можуть бути прихильниками будь-якого з векторів, проте в процесі надання медичної допомоги лікар завжди займає позицію відповідності, а пацієнт – задоволеності²⁹. На рівні взаємовідносин «лікар – пацієнт» щодо якості медичної допомоги – лікар більше слідує вектору відповідності, менше – задоволеності, а пацієнт більше стурбований своєю проблемою та її вирішенням (задоволеність), але при цьому прагне й відповідності. На рівні взаємовідносин «пацієнт – клініка», «клініка – лікар», «пацієнт – система охорони здоров'я», «система охорони здоров'я – клініка» тощо якість оцінюваної медичної допомоги долає кордони ситуації «лікар – пацієнт» і набуває значення показника (групи показників).

Традиційне для вітчизняної охорони здоров'я номенклатурне управління в питаннях якості раніше завжди стояло на позиціях відповідності, де думці пацієнта, його задоволеності або взагалі не було місця, або вони враховувалися десь окремо, туманно і не мали систематичного продовження у вигляді управлінських рішень. Існують підходи, які пропонують нам керуватися виключно «клієнтським запитом», намагаючись віднести медицину до сфери послуг, ігноруючи той факт, що лікар не може (і не повинен) зректися спеціальних знань, базових принципів і професійних настанов в ім'я продажів. Відповідно, в організації охорони здоров'я присутній «конфлікт напрямків»: функціонер системи охорони здоров'я завжди буде прагнути максимально регламентувати процеси, оскільки в цілях управління йому потрібні дані, придатні й зручні для аналізу; бізнесмен вимагатиме від своїх працівників задоволення будь-якого клієнтського запиту; експерт буде невдоволений будь-якими недоробками системи критеріїв для оцінки відповідності; пацієнт очікуватиме задоволення; лікар і

29 Таєвський А.Б. «Золотое сечение» качества медицинской помощи. – Портал Evrika.ru – профессиональная социальная сеть для врачей – <http://www.evrika.ru/show/9534>

керівник медичної установи страждатимуть через необхідність міняти співвідношення цих двох складових залежно від того, з ким вони мають справу – з власником чи експертом, пацієнтом чи начальником, чи один з одним. Проблема не в наявності конфлікту, а в тому, що він не усвідомлюється повною мірою суб'єктами відносин.

Наразі вимоги до якості медичної допомоги в Україні визначає Наказ МОЗ № 751 від 2012 р. (зі змінами від 2016 р.). Він не лише передбачає моніторинг і оцінювання якості надання медичної допомоги, а й містить низку обов'язкових для цього визначень та вимог:

- **Оцінка** – систематичне вивчення впливу на досліджуваний об'єкт/процес, а також процесу реалізації заходів або їх наслідків для розробки рекомендацій з подальшої оптимізації діяльності, підвищення її ефективності та результативності.
- **Моніторинг** – періодичний або безперервний, систематичний процес збору інформації щодо результативності клінічної або неклінічної діяльності, роботи чи систем.
- Критерій якості медичної допомоги – визначений результат, цільовий рівень медичної допомоги, який має два рівні – обов'язковий і бажаний. Обов'язковий визначає цільовий рівень медичної допомоги, нижче за який медична допомога не повинна надаватися; він має бути досяжним у ЗОЗ. Бажаного рівня слід прагнути, оскільки він обґрунтований результатами найкращої медичної практики, проте через об'єктивні причини поки що досяжний лише в окремих ЗОЗ; демонструє рівень якості, якого мають прагнути, оскільки це поліпшить якість медичної допомоги. Нумерація критеріїв у складі стандарту не відображає пріоритетності.
- Клінічний індикатор якості медичної допомоги – кількісний або якісний показник, відносно якого існують докази чи консенсус щодо його безпосереднього впливу на якість медичної допомоги; визначається ретроспективно (питання збору й обробки даних для індикаторів регулюється чинним законодавством, зокрема наказами МОЗ України).

З одного боку, даний документ враховує інтереси пацієнта з точки зору досягнення кінцевого результату – покращення здоров'я,

з іншого – не передбачає такий фактор процесу надання медичної допомоги, як задоволення пацієнта. У той же час заклади, які надають медичну допомогу, змушені створювати комфортні умови у боротьбі за пацієнта. Проте наразі не існує жодної залежності від комфортності перебування у медичному закладі та якістю надання послуг, – переважає виключно особистісний фактор: будь-який медичний заклад має як компетентних лікарів, так і посередніх.

A. Donabedian³⁰ запропонував оцінювати якість медичної допомоги з позиції оцінки трьох її компонентів:

- 1) структури (людських та матеріально-технічних ресурсів, які використовуються для надання послуги);
- 2) процесу (фактичного лікування, що пропонується хворому);
- 3) результату (того, що відбувається з хворим у процесі лікування, наприклад летальність чи тривалість перебування на лікарняному ліжку). Взаємозв'язок цих компонентів названо «тріадою Донабедіана».

Клініцисти вважають сам процес надання медичної допомоги найкращим способом оцінювання якості: «якісно» – значить правильні дії виконані у потрібний час. Проте й досі не визначено оптимального процесу надання медичної допомоги.

Оцінювання наслідку як показника якості привертає до себе особливу увагу, оскільки він відображає основне завдання медичного обслуговування: допомогти хворому. Фактично наслідки включають вплив структури і процесу на якість, навіть якщо ключові аспекти цих двох останніх областей ще не уточнені та не оцінені. Крім того, наслідки в цілому більш зрозумілі та є важливими для пацієнтів і набувачів (покупців) медичних послуг, які, не маючи медичної освіти, не розуміють більшості індикаторів структури та процесу. Проте, порівнюючи наслідки, найчастіше не беруться до уваги важливі характеристики хворих (наприклад, тяжкість патології, супутні захворювання, вік і соціально-економічний статус). Медичні заклади змушені вживати заходів, ґрунтуючись на інформації, ступінь надійності якої

30 Donabedia A. 1980. *The Definition of Quality and Approaches to its Assessment*. – Ann Arbor, MI: Health Administration Press.

часто невідомий, а спосіб отримання може бути таємницею, і прогноз, зроблений на основі такої інформації часто не підтверджується незалежним чином. Або деякі наслідки можуть бути нечутливими до відхилень від стандарту якості медичного обслуговування. Наприклад, смертність – поганий показник якості лікування хворих з епілепсією: незначна кількість таких хворих помирає, а причиною їхньої смерті є не якість медичної допомоги, а те, що викликало саме захворювання. Хоча якість медичного обслуговування визначає наслідки, смертність не є надійним показником для висновків про якість³¹.

Системні наукові дослідження, які торкаються проблеми соціальної ефективності охорони здоров'я, економічних та політичних перетворень, розробка та побудова системи соціального моніторингу активно проводяться з кінця 40-х років ХХ ст. в США та країнах Західної Європи. Незважаючи на те, що за цей час накопичено величезний обсяг теоретичних знань та сформована солідна емпірична база, фахівці й досі вважають, що наука оцінювання якості у медичній сфері робить лише перші кроки. Такого висновку дійшли у результаті численних досліджень, які свідчать про неможливість поки що однозначно сформулювати причинно-наслідкові зв'язки, які б визначали якість медичного обслуговування. Проте є низка міжнародних організацій, на які орієнтуються у своїй роботі країни, медичні заклади та приватні лікарі.

Так, в рекомендаціях Ради Європи (Recommendation No. R (97) 17) зазначено про те, що якісна медична допомога включає наступні обов'язкові елементи:

- структурні та організаційні аспекти надання медичної допомоги, такі як доступність;
- професійну майстерність та ефективне використання ресурсів;
- позитивний результат допомоги для пацієнта.

31 *Оценка качества медицинского обслуживания. – Дуглас Дж. Ланска, Артур Дж. Харц (США). Опубликовано в Международном Медицинском Журнале. – 1-2 / 1999 – <http://medi.ru/doc/7790101.htm>*

Відповідно, ознаками високої якості системи охорони здоров'я є:

- виявлення проблем якості та успіхів;
- систематичний збір даних про надання допомоги;
- стандарти та засновані на доказах настанови для якісної, економічно ефективної допомоги;
- здійснення необхідних змін через ефективні механізми і стратегії;
- вимірювання впливу змін;
- використання кращих практик.

У зазначених Рекомендаціях визначено наступні обов'язки учасників щодо поліпшенні якості:

- Надавачі медичних послуг повинні самі розробити, налаштувати і підтримувати системи поліпшення якості, адаптовані до їхніх медичних установ, і зробити ці системи прозорими для інших.
- Сторони, які фінансують охорону здоров'я, повинні сприяти поліпшенню якості, вимагаючи створення систем підвищення якості у своїх контрактах з практикуючими лікарями, лікарнями та організаціями охорони здоров'я.
- Менеджери у сфері охорони здоров'я повинні взяти на себе лідерство щодо створення таких систем у своїх організаціях.

Медичні заклади у своїй роботі орієнтуються на стандарти Міжнародної організації зі стандартизації (ISO).

Існує низка організацій, які опікуються якістю медичної допомоги в розвинених країнах, наприклад Агенція з досліджень та якості в охороні здоров'я³² та Національний інститут досконалості в охороні здоров'я та догляді³³.

32 Agency for Health care Researc hand Quality (AHRQ) – <http://www.ahrq.gov/>

33 The National Institute for Health and Care Excellence (NICE) – <https://www.nice.org.uk/>

Деякі країни створили системи індикаторів якості медичної допомоги, наприклад: Індикатори охорони здоров'я та догляду Великої Британії³⁴; Індикатори якості медичної допомоги Агенції з Досліджень та Якості в охороні здоров'я США³⁵; Індикатори Канадського інституту медичної інформації³⁶.

Організації моделей охорони здоров'я в різних країнах мають суттєві відмінності, проте їх об'єднує єдина мета – спроможність надавати ефективну та якісну медичну допомогу. Це залежить значною мірою від організаційного устрою системи охорони здоров'я та її фінансування, наявності кваліфікованих кадрів, сучасних медичних технологій та обладнання, дієвої системи забезпечення якості медичної допомоги тощо. Для всіх сучасних моделей охорони здоров'я притаманна наявність п'яти механізмів, що забезпечують якість надання медичної допомоги: обов'язкове ліцензування медичних закладів, їх акредитація та сертифікація (можуть бути як обов'язковими, так і добровільними), стандартизація (зазвичай у національних стандартах і клінічних протоколах існують дві категорії критеріїв – обов'язкові й бажані) і безпосередньо контроль якості, що передбачає внутрішній та зовнішній аудит. Кожна окрема країна, яка розробила або адаптувала клінічні настанови (як основу доказової медицини), надалі має можливість здійснити наступний крок, наприклад розробити клінічні протоколи або (і) медичні стандарти³⁷.

Оскільки висока якість медичної допомоги має економічну межу (витрати на охорону здоров'я можуть досягнути 50% ВВП), з'явилася концепція оптимальної якості Хану Вуорі, згідно якої оптимальна якість визначається тим, що користь від послуг перевищує їх вартість і відповідає раціональному використанню ресурсів. Ще одна концепція – логічної якості – запозичена з теорії інформації. Сутність

34 NHS Digital Indicator Portal – <https://indicators.hscic.gov.uk/webview/>

35 AHRQQuality Indicators – <https://www.qualityindicators.ahrq.gov/>

36 CIHI Health indicators – нормал індикаторів Канадського Інституту медичної інформації – <https://www.cihi.ca/en/health-system-performance/performance-reporting/indicators>

37 Степаненко А. Контроль якості медичної допомоги в Україні – голий король? – <http://www.vz.kiev.ua/kontrol-yakosti-medychnoyi-dopomogy-v-ukrayini-golyj-korol/>

її полягає у визначенні релевантності інформації та її використанні. Це стосується випадків, коли найпотрібніша інформація залишається не поміченою або ж її кількість є надмірною. Наприклад, збільшення частоти діагностичних процедур з 95% до 97% може і не привести до зміни лікувальної тактики, але спричинить підвищення вартості медичної допомоги. У такому разі ця допомога матиме низьку логічну якість. Подібні ситуації (з надмірною кількістю діагностичних досліджень, які вже не впливають і не змінюють тактики лікування) часто виникають у приватних медичних закладах через зацікавленість в отриманні коштів від пацієнта. Розвиток концепції оптимальної якості отримав наукове продовження в багатьох економічно розвинених країнах, які здійснюють оцінку медичних технологій перш ніж певна технологія, метод лікування чи ліки будуть дозволені для використання в національній системі охорони здоров'я³⁸.

Дані різних країн щодо охорони здоров'я та надання медичної допомоги можуть бути вельми корисними для розуміння певних тенденцій, проте важливо враховувати, що кожна країна має свою унікальну модель функціонування системи охорони здоров'я, а думки пацієнтів з приводу задоволеності її роботою залежать від поєднання різноманітних культурних, політичних та економічних чинників. Усе розмаїття способів, якими в різних країнах організовується медицина і медичне страхування, неможливо вписати в якусь стандартну колективну модель. Система охорони здоров'я в кожній країні – це продукт її унікальних умов, історії, політичного життя та національного характеру³⁹.

Фахівці сфери охорони здоров'я продовжують формувати національні методики оцінювання, перевіряють традиційні та нові інструменти, адаптуючи їх до національних особливостей та конкретних умов.

38 Степаненко А. Контроль якості медичної допомоги в Україні – голий король? – <http://www.vz.kiev.ua/kontrol-yakosti-medychnoyi-dopomogy-v-ukrayini-golyj-korol/>

39 Майкл Тэннер. Сравнительный анализ систем здравоохранения в разных странах. – 20 октября 2009. Впервые: *The Grass Is Not Always Greener: A Look at National Health Care Systems Around the World* // Policy Analysis. № 613 (March 18, 2008). http://www.poltavalk.com.ua/index.php?catid=94&id=408:2010-06-25-06-05-28&Itemid=136&option=com_content&view=article

16.2. Акредитація медичних закладів як різновид оцінювання. *Тарасова Катерина (Канада)*

Прикладом міжнародної практики оцінювання спроможності надавати якісні медичні послуги є організація, яка здійснює акредитацію медичних закладів не лише в Канаді, а й у багатьох країнах світу, – Accreditation Canada.

Accreditation Canada та її афілійована організація – Health Standards Organization (HSO)⁴⁰ – працюють з постачальниками медичних послуг і системами охорони здоров'я для створення інноваційних програм оцінки та стандартів охорони здоров'я на світовому рівні, які можуть застосовуватися в місцевому контексті.

Акредитація закладу охорони здоров'я – це офіційне визнання наявності в закладі охорони здоров'я умов для якісного, своєчасного, певного рівня медичного обслуговування населення, дотримання ним стандартів у сфері охорони здоров'я, відповідності медичних (фармацевтичних) працівників єдиним кваліфікаційним вимогам.

Так, клієнти хочуть знати, що вони отримають від закладу, який надає медичні послуги: чи здатний він надати допомогу високої якості, наскільки є надійним і наскільки йому можна довіряти.

Організація Accreditation Canada допомагає медичним закладам підтвердити якість, надійність та ефективність послуг, які ними надаються, а також засвідчує, що медичний заклад надає якісні послуги, оскільки в своєму оцінюванні орієнтується на стандарти міжнародного рівня (*див. Табл. 5*), особливості національних систем охорони здоров'я, узагальнений багаторічний досвід різних медичних закладів тощо. Акредитація медичного закладу дозволяє зменшити ризики, кількість і вартість помилок; підвищити ефективність його роботи; порівняти його діяльність з національним/місцевим законодавством та ліцензійними вимогами; продемонструвати підзвітність і довіру стосовно клієнтів, персоналу, партнерів, державних органів та колег.

40 Глобальні стандарти у сфері медичних послуг, створені Організацією зі стандартів охорони здоров'я (HSO), містять вимоги, критерії, керівні принципи та ресурси, які можуть послідовно використовуватися для забезпечення того, аби послуги і процеси забезпечували найкращий рівень якості. Стандарти відповідають вимогам стратегічних потреб у сфері здоров'я і безпеки пацієнтів на міжнародному рівні.

Таблиця 5. Стандарти на послуги

Висока якість обслуговування		
Управління * Лідерство * Профілактика і контроль інфекцій * Управління лікарськими засобами		
Висока якість обслуговування		
Охорона здоров'я та оздоровлення, орієнтовані на потреби корінного населення	Корекційна служба підтримки канадської системи охорони здоров'я. Стандарти обслуговування	Послуги акушерства
Інтегрована первинна медична допомога корінному населенню	Лікування критичних станів та порушень розвитку	Пожертви органів та тканин, трансплантація
Послуги корінному населенню, що потерпає від наркотичної залежності	Послуги діагностичної візуалізації	Передопераційні послуги та інвазивні процедури
Послуги особам з набутими травмами головного мозку	Відділення невідкладної допомоги	Послуги первинної медичної допомоги
Послуги амбулаторної допомоги	Екстрені і міжлікарняні перевезення	Провінційна кореляційна охорона здоров'я
Послуги у сфері допоміжних репродуктивних технологій (АРТ)	Послуги з укомплектування штату в сфері охорони здоров'я	Стандарти обслуговування
Послуги біомедичної лабораторії	Послуги з догляду вдома	Послуги суспільної охорони здоров'я
Догляд за онкохворими	Послуги підтримки вдома	Реабілітаційні послуги
Індивідуальні послуги фахівців	Послуги хоспісу, паліативного лікування та догляду наприкінці життя	Медичні послуги у віддалених/ізольованих районах
Послуги охорони здоров'я для дітей	Незалежні медичні/хірургічні послуги	Обробка багаторазових медичних пристроїв
Суспільні медичні послуги	Послуги з довгострокового догляду	Будинки для людей похилого віку
Психічне здоров'я на основі територіальної популяції. Послуги і підтримка	Центри медичної візуалізації	Травми спинного мозку
	Медичні послуги	Зловживання наркотиками і залежність від азартних ігор
	Послуги з охорони медичного здоров'я	Телемедицина
		Послуги з переливання крові
Охорона здоров'я та оздоровлення населення		

Accreditation Canada пропонує програму **Qmentum International™**, яка набула визнання в усьому світі, оскільки обирає кращі стандарти на послуги як у сфері охорони здоров'я, так і в соціальній сфері. Дана програма орієнтована на клієнта і його сім'ю та враховує специфіку діяльності конкретного медичного закладу, інтегруючи поточні й майбутні його потреби, індивідуально обирає клінічні та неклінічні стандарти, здійснює відповідні підтримку та супровід.

Методика акредитації **Qmentum International™** передбачає використання наступних інструментів.

Орієнтаційні заняття

Орієнтаційні заняття – це вступна програма акредитації **Qmentum International™** для різних рівнів персоналу організації, яка бажає пройти акредитацію. На заняттях пропонується коротка презентація, призначена для усіх рівнів персоналу, яка описує ключові елементи процесу акредитації **Qmentum International™**, для керівників – огляд програми акредитації, у тому числі інструментів формування команди та командної роботи. На заняттях має бути присутній ключовий персонал, який керуватиме процесом акредитації та братиме в ньому участь.

Оцінювання готовності: визначення вихідного рівня

Оцінювання готовності забезпечує багатосторонній аналіз як відповідності організації стандартам **Qmentum International™**, так і її потенціалу щодо отримання акредитації. Інспектори визначають готовність організації на місці на відповідність критеріям. Для оцінювання основних адміністративних і клінічних функцій використовуються індивідуальні та групові інтерв'ю, фокус-групи, дискусійні групи та екскурсії в різних сферах. Через спостереження і взаємодію з провідним персоналом у його робочому середовищі інспектори можуть оцінити готовність організації охорони здоров'я до акредитації та додержання стандартів **Qmentum International™**⁴¹.

41 Оцінювання здійснюється за допомогою методології Tracer, яка передбачає дослідження думок фактичного клієнта або пацієнта через континуум догляду.

(E)volve™: навчання і удосконалення

Програмне забезпечення для акредитації **(E)volve™** призначене для надання можливості організаціям виявити білі плями у дотриманні стандартів. Це дозволяє у подальшому визначати пріоритетність сфер, які потребують покращення, та реальні терміни, поглиблювати знання персоналу про стандарти і забезпечувати механізми подальшого спостереження за елементами діяльності. Цей інструмент об'єднує всіх працівників – від постачальників провідних послуг до керівництва організації; за його допомогою організація може автоматично генерувати Звіт про самооцінювання й використовувати його для планування та ініціювання діяльності щодо покращення своїх показників для акредитації.

Моделююче опитування: оцінювання прогресу

Моделююче опитування, яке здійснюється за 4–6 місяців до акредитації, забезпечує аналіз спроможності організації відповідати певним критеріям. Для персоналу це можливість зрозуміти, як проходить опитування, про що може запитати інспектор під час опитування, а також поспілкуватися щодо знань, досвіду та професійної компетенції фахівців **Accreditation Canada**. За результатами моделюючого опитування формуються рекомендації та пропозиції для організації, що допоможе їй підготуватися до акредитації.

Акредитаційне опитування: відвідування об'єкта

Акредитаційне опитування – комплексний огляд, що здійснюється на місці з метою оцінити рівень ефективності організації стосовно дотримання стандартів **Qmentum International™**. Відвідування об'єкта здійснюється групою зовнішніх інспекторів, обраних і перевірених **Accreditation Canada**⁴². За певних умов **Accreditation Canada** спрямовує організацію до Організації зі стандартів охорони здоров'я (HSO), яка пропонує допомогу в подоланні проблем, пов'язаних з безпекою і покращенням якості послуг пацієнтам через навчання. Як

42 Оцінювання здійснюється за допомогою методології *Tracer*, яка передбачає дослідження думок фактичного клієнта або пацієнта через континуум догляду.

наслідок, організація має змогу покращити якість роботи, впровадити прийняття етичних рішень та культуру безпеки пацієнтів, забезпечити участь лікарів у покращенні якості медичних послуг тощо.

16.3. Становлення МіО у сфері протидії ВІЛ-інфекції/ СНІДу та туберкульозу. *Пиголенко Ігор (Україна)*

Якщо говорити про сферу моніторингу та оцінки у сфері формування, охорони та збереження здоров'я, то вона має свою історію становлення та традицій в Україні. Розвиток моніторингу і оцінки започатковано у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу за підтримки Україною положень Декларації про відданість справі боротьби з ВІЛ/СНІДом, затвердженої резолюцією 8-26/2 Спеціальної Сесії Генеральної Асамблеї ООН від 27 червня 2001 року. Тоді Уряд України звернувся до Об'єднаної програми Організації Об'єднаних Націй з ВІЛ/СНІД (ЮНЕЙДС) з проханням надати технічну підтримку щодо створення Національної системи МіО з питань ВІЛ/СНІДу, із залученням значної кількості учасників від державного сектору, громадянського суспільства, агенцій ООН, міжнародних донорських організацій до процесу вироблення єдиної позиції. Так, з 2004 року за підтримки ЮНЕЙДС розпочала своє функціонування робоча група з моніторингу та оцінки як національний експертний орган з МіО.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 890-р від 13.12.2004 р. «Про моніторинг і оцінку ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу за національними показниками» було визначено: «проводити починаючи з 2004 року моніторинг і оцінку ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу за національними показниками». У 2006 році в Україні впроваджено систему показників моніторингу та оцінки, яка відповідає міжнародним стандартам (звітності UNGASS), та затверджено перелік національних показників моніторингу і оцінки ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу, та інструкції щодо визначення цих показників».

Національна програма з профілактики та боротьби з ВІЛ/СНІДом на 2004–2008 роки містила окремі заходи стосовно МіО, у яких підкреслюється необхідність здійснення моніторингу проектів з ВІЛ/

СНІДу, один з яких підтримувався Глобальним фондом для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією (ГФСТМ), а інший фінансувався Світовим банком.

У 2009 році за підтримки ЮНЕЙДС було здійснено комплексну зовнішню оцінку національних заходів з протидії СНІДу в Україні, у якій зазначалося, що «в країні досі не існує єдиної інтегрованої національної системи МіО. Основною перешкодою для цього є відсутність національного центру МіО з мандатом забезпечення загального керування та координації національної системи МіО».

Одним із завдань Загальнодержавної програми забезпечення профілактики ВІЛ-інфекції, лікування, догляду та підтримки ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД на 2009–2013 роки стало «створення єдиної системи моніторингу та оцінки ефективності заходів, що здійснюються на національному та регіональному рівнях, та відповідних фінансових витрат».

Важливим кроком у розбудові єдиної системи моніторингу та оцінки стало створення у 2009 році Українського центру моніторингу та оцінки виконання програмних заходів з протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу (Центр МіО) у складі Українського центру профілактики та боротьби зі СНІДом МОЗ України (Наказ МОЗ України № 236 від 9 квітня 2009 р.). Також паралельно створюються регіональні центри моніторингу та оцінки (РЦ МіО). Одним із основних завдань Центру МіО стала координація та забезпечення діяльності регіональних центрів, які здійснюють свою діяльність у кожному регіоні країни.

Наступним кроком інституціоналізації системи моніторингу та оцінки стало прийняття Постанови Кабінету Міністрів України «Про єдину систему моніторингу та оцінки ефективності заходів, спрямованих на запобігання поширенню епідемії ВІЛ-інфекції» (№ 1349 від 28.12.2011 р.) та затвердження Національного плану моніторингу та оцінки виконання Загальнодержавної програми забезпечення профілактики ВІЛ-інфекції, лікування, догляду та підтримки ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД на 2009–2013 роки (Наказ МОЗ України від 09.02.2012 р. № 97).

Національний план моніторингу та оцінки:

- вперше об'єднав в єдину рамку сфери відповідальності реалізаторів національної відповіді на епідемію ВІЛ-інфекції та забезпечив можливість участі різних міністерств, недержавних та міжнародних організацій;
- містить ключові показники міжнародної та національної звітності України, збір даних для всіх видів звітності відбувається у рамках єдиного періодичного потоку;
- включає єдиний перелік показників з цілями, визначеною методологією збору та аналізу даних, з урахуванням гендерних, вікових та регіональних особливостей;
- включає показники, що відображають різні рівні моніторингу та оцінки, переважно показники результату – наслідків – впливу, що використовуються для комплексної оцінки інтенсивності епідемічної ситуації ВІЛ-інфекції, ефективності профілактичних, лікувальних програм, догляду та підтримки, витрат на подолання епідемії, а також наукових досліджень за критеріями ефективності їх виконання;
- є методологічною основою для розробки та впровадження регіональних планів МіО.

Таким чином, відповідно до рекомендації ЮНЕЙДС щодо триєдиних принципів, відбулося формування єдиної системи моніторингу та оцінки, а саме:

- єдина стратегія, яка забезпечує основу для координації роботи всіх учасників (Загальнодержавна програма забезпечення профілактики ВІЛ-інфекції, лікування, догляду та підтримки ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД);
- єдиний координаційний орган з широкими міжсекторальними повноваженнями (Національна Рада з питань протидії ТБ та ВІЛ-інфекції/СНІДу);
- єдина система моніторингу і оцінки (Положення про Єдину систему МіО; Національний план МіО, порядок та принципи взаємодії).

На Центр МіО було покладено функцію координації всіх національних зусиль у сфері моніторингу і оцінки відповіді на епідемію ВІЛ-інфекції та туберкульозу в країні. Серед основних завдань: здійснення систематичного комплексного відстеження процесу та результатів реалізації заходів у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу, визначення їхньої ефективності; забезпечення достовірності, об'єктивності та цілісності інформації; забезпечення інформацією для аналізу поставлених цілей та прийняття рішень на національному і регіональному рівнях. Основними напрямками діяльності Центру МіО стали:

- епідеміологічний нагляд;
- моніторинг медичних програм;
- моніторинг соціологічних досліджень;
- створення та підтримка національних баз даних у сфері моніторингу та оцінки;
- розвиток регіональних систем МіО;
- розвиток відомчих систем МіО;
- програмний моніторинг;
- фінансовий моніторинг.

У 2012 році Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 17 жовтня 2012 р. № 201-0 на базі Українського центру профілактики та боротьби зі СНІДом МОЗ України було створено Український центр контролю за соціально небезпечними хворобами (УЦКС) з метою покращення координації та спрямування національних зусиль для боротьби з ВІЛ, туберкульозом та іншими соціально небезпечними захворюваннями в Україні.

30 листопада 2016 року Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження № 1002-р «Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я». Діяльність УЦКС було розширено і створено Центр громадського здоров'я.

Ухвалення Концепції стало поштовхом для створення єдиної системи громадського здоров'я та розширення напрямів діяльно-

сті розбудованої національної та регіональної систем моніторингу і оцінки у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу/ТБ. Відбулася переорієнтація фокусу діяльності від політики лікування до політики зміцнення та збереження здоров'я і попередження захворювань.

За визначенням Всесвітньої організації здоров'я, громадське здоров'я – це наука та практика попередження захворювань, збільшення тривалості життя та зміцнення здоров'я шляхом організованих зусиль суспільства. Громадське здоров'я (*англ. Public health*) – «наука і мистецтво профілактики захворювань, продовження життя і зміцнення здоров'я шляхом організованих зусиль і свідомого вибору суспільства, організацій державних та приватних, громад та окремих осіб» (1920, С.Е.А. Winslow).

Отже, з 2016 року робота Національного та регіональних центрів МіО в Україні перейшла на якісно новий рівень і стала основою розбудови єдиної системи моніторингу та оцінки у сфері громадського здоров'я, що надає стратегічну інформацію для аналізу досягнення поставлених цілей і прийняття рішень на регіональному та національному рівнях.

17. Оцінювання навчальних, адвокаційних, інформаційних та інших заходів. Пильгун Лариса (Україна)

Більшість соціальних проектів передбачають різноманітні заходи, у тому числі навчальні. Як вирішують подібні заходи проблеми, на які спрямований проект? Чи дійсно вони змінюють поведінку людей та ставлення до тих чи інших питань? Як допомагають досягти мети проекту? Як оцінити «ефективність» заходу або низки заходів у рамках програми чи проекту?

Дональд Л.Киркпатрик у 1959 році запропонував чотирирівневу модель оцінювання ефективності навчання, яка сьогодні вважається класичною. Він вдало узагальнив інші моделі оцінювання: його модель потребує багато часу, але допомагає зробити висновки, чи варто далі проводити відповідні заходи/навчання, як її покращити у майбутньому. До того ж, вона допомагає оцінити вплив заходів/навчання на організацію чи громаду. Так, дана модель пропонує оцінювати:

- Реакцію учасників на навчання: зворотний зв'язок по дизайну, змісту, методах проведення.
- Засвоєння знань, умінь, ставлення учасників: зміна рівня знань, умінь, ставлень учасників стосовно теми навчання (порівняння до навчання і після).
- Вплив учасника навчання на діяльність організації: порівняння параметрів роботи організації до і після роботи.
- Вплив «навченої» організації на громаду/бізнес: вплив навчання на здатність досягати мети (організації, людини, групи ...).

Як зазначалося вище, у термін «ефективність» може закладатися різний сенс. Відповідно, оцінювання «ефективності» заходу так само може мати різний контекст: учасники можуть позитивно чи негативно реагувати на новизну інформації, її користь для роботи, зовнішній вигляд тренера, умови проведення заходу тощо. Відтак первинні методи оцінювання будь-якого заходу повинні містити запитання щодо якомога більшої кількості його аспектів, аби виділити те, що не стосується мети заходу та програми чи проекту в цілому.

Так, наприклад, один із учасників тренінгу Української Асоціації Оцінювання в анкеті вказав, що для нього інформація, отримана на тренінгу, не мала жодної новизни. Проте інші аспекти тренінгу отримали високу оцінку. Аналіз резюме учасника засвідчив, що він є експертом у цій сфері, має практичний та тренерський досвід. А участь у тренінгу була обов'язковою умовою подальшої участі у проекті, що й визначало його присутність. З цього прикладу ми робимо висновок, що результати оцінювання (у даному випадку – анкетування) мають розглядатися у контексті іншої наявної інформації. Якщо додаткова інформація відсутня, то її треба отримати.

Учасники навчального заходу, який відбувся в одній із державних установ, дали заходу негативну оцінку, оскільки аудиторія, яка складалася із чиновників, одягнених офіційно, не сприйняла тренера, одяг якого був досить екстравагантним. Дещо складно було визначити причину несприйняття, – лише у неформальному спілкуванні один із учасників обмовився, що зовнішній вигляд тренера не відповідав ситуації, тому зміст спілкування нівелювався.

Зазвичай оцінювання заходів здійснюється через опитування. Більш об'єктивним є анонімне опитування з широким спектром коротких запитань, розділених на блоки, відповідно до рівнів оцінювання зазначеної вище моделі. Воно має проводитися після кожного заходу.

Видається зайвим нагадування про те, що учасників треба реєструвати, і реєстраційний лист має містити їхні контакти. Чим більше буде інформації, тим більше висновків можна зробити згодом про цільову аудиторію, її зацікавленість у подібних заходах, гендерні та вікові пропорції.

Будь-які заходи відбуваються для того, аби поінформувати, змінити поведінку, надати знання чи уміння, змінити ставлення. Відповідно, з часом має відбутися оцінювання впливу заходу чи низки заходів, де використовуються ті ж самі інструменти – різного типу опитування. Для визначення впливу заходів так само необхідно розробляти складні опитувальні листи, аби отримати якомога більше головної та другорядної інформації, що дозволить зробити правильні висновки. Додатково потрібно аналізувати вихідну інформацію – де і чим людина займалася під час проведення заходу, її вік, стать, мотивація участі, де і чим вона займається на момент опитування, як змінилося її життя (місце проживання та роботи, соціальний статус, громадська діяльність тощо).

Вплив інформаційних та навчальних заходів однієї з програм ООН, яка працює на Сході України, був виявлений під час фокус-груп, які проводилися з метою створення системи моніторингу та оцінювання. Під час кожної фокус-групи учасники самі ініціювали розмову про те, наскільки корисним було навчання та інформаційна складова заходу – від «годували добре і добре відпочив» до «побачили у сусідів і впровадили у роботу своєї організації/громади». Водночас учасники висловлювали потребу в навчанні та інформації, зазначили теми, які їх цікавлять, серед яких на одному рівні – «навчитися казати «ні» та приймати самостійні рішення», «розвивати підприємницьке мислення та будувати власний бізнес», «проектне мислення», «фандрайзинг», «менеджмент громадських організацій». Технічне завдання фахівців з оцінювання не містило вимоги щодо навчальних потреб чи впливу заходів програми, проте подібну інформацію в жодному разі не можна ігнорувати, оскільки проведення заходів є важливим компонентом програми, і при правильному згадуванні про подібні висловлюван-

ня учасників фокус-груп у звіті замовник може цією інформацією користуватися у подальшій роботі програми чи проекту. Це особливо актуально, якщо програма покриває велику територію і для збору інформації потрібно щоразу виділяти багато часу, коштів та інших ресурсів. Тут важливо зазначити наступне: фокус група є джерелом надзвичайно цінної інформації, проте досить важко зібрати потрібних людей для її проведення. Зловживання (в сенсі великої кількості заходів) призводять до того, що людей збирають формально, і вони не є цільовою аудиторією.

Прикладом оцінювання великої кількості різноманітних адвокаційних заходів є зовнішнє оцінювання⁴³ європейської програмної ініціативи Міжнародного фонду «Відродження» за напрямом підвищення обізнаності ЄС щодо подій в Україні та адвокації більш активної її підтримки з боку ЄС (*див. кейс з відповідною назвою*). Як сама програма, так і оцінювання здійснювалися у досить стислі терміни. Під час оцінювання виявилось, що організатори заходів не завжди мали контакти учасників у письмовому вигляді, проте самі учасники з радістю допомагали знаходити інших учасників. Опитування проводилося з використанням сучасних засобів зв'язку, оскільки заходи відбувалися у багатьох країнах. Звіт містить ґрунтовні рекомендації щодо реалізації подібних заходів та упередження щодо можливих проблем, які викликали необхідність програмної ініціативи.

Прийнятною для використання у сфері оцінювання є методика оцінювання методик у сфері менеджменту, маркетингу та реклами, навчальних курсів, семінарів, посібників тощо, створена І.Л. Вікентьєвим⁴⁴ (Система «ТРИЗ-ШАНС»⁴⁵). Дана методика пропонує перелік контрольних запитань відповідно до певних критеріїв.

43 *Звіт щодо зовнішнього оцінювання європейської програмної ініціативи МФ «Відродження» за напрямом підвищення обізнаності ЄС щодо подій в Україні та адвокації більш активної підтримки України з боку ЄС / І.В. Пильгун, І.В. Кравчук, М.В. Савва. – Київ: МФ «Відродження», 2015. – 39 с. – https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2015-7*

44 *Экспертные системы ТРИЗ-ШАНС: Викентьев Игорь Леонардович. – <http://www.triz-chance.ru/vikent.html>*

45 *Методика оценки методик: контрольные вопросы для оценки методик в области менеджмента, маркетинга, рекламы и PR (версия 1.2): И.Л. Викентьев, Система «ТРИЗ-ШАНС», 2002 г. – при цитуванні прохання звертатися до першоджерела.*

Критерій 1. Доступність викладення методики

- 1.1. Чи намагається Автор методики, аби його розуміли (чи він переслідує іншу мету)? Якщо замінити терміни, використані Автором, на традиційні, чи не стануть його рекомендації банальністю? Чи не прагне автор на декількох сторінках сказати про все, що йому відомо, пообіцяти вирішити усі проблеми (без обмежень)? Чи робить Автор класифікацію своїх тверджень: одиничні факти, їх інтерпретації, закономірності, гіпотези, моделі оцінювання, феномени? Чи ні? Якщо у методиці міститься не єдине ноу-хау, а їх система, чи існує фрагмент, зразок, демо-версія, за якою можна ознайомитися з науковим рівнем розробки?
- 1.2. Чи робить Автор коректні посилання та аналіз робіт попередників і колег? Чи порівнює Автор результативність застосування попередніх і пропонованих ним рекомендацій? Чи маються відгуки, рецензії сторонніх осіб про результати застосування методики Автора?
- 1.3. Чи є «наскрізні» для усієї методики приклади, проблеми і завдання? Чи містить методика достатню кількість детально (а не поверхово) розглянутих проблем, особливо нових або тих, що мають неочевидні рішення для тих, хто не володіє методикою? Чи пропонує методика (її повний варіант) «наскрізні» рекомендації для Клієнта: від визначення проблеми – до її вирішення, перевірки рішення і знаходження ідей для їх підсилення?
- 1.4. Чи показує Автор, які проблеми його методика не вирішує, а лише визначає?... Де межі застосування методики?

Критерій 2. Новизна методики (під «новизною» розуміється як неочевидність її рекомендацій фахівцю у даній сфері, так і складність проблем, які вирішуються за умови її застосування)

- 2.1. Новизна на емоційному рівні. У клієнта формуються якісь емоції, його емоційно «струшують», показують нові точки зору на відомі події.

- 2.2. Новизна на інформаційному рівні. Клієнту за його ж гроші доступно переповідають матеріали з відомих публікацій? Чи повідомляють нові для нього факти, дані, інтерпретації, необхідні для його роботи, які, як мінімум, зменшують кількість типових помилок?
- 2.3. Новизна на методичному рівні-1. Клієнт отримав цілісну методику, яка дозволяє не лише описувати, а й вирішувати наявні проблеми, створювати нові об'єкти, наприклад нові товари і послуги, рекламу. Чи дозволяє методика поділити завдання, які вирішуються (хоча б умовно), за рівнем складності, чи підхід завжди один?
- 2.4. Новизна на методичному рівні-2. Клієнт отримав цілісну методику, яка дозволяє прогнозувати появу об'єктів, яких наразі не існує. Чи можливо передбачити нові негативні наслідки, проблеми, потреби і «точки росту» самої методики?..

Коротко пункти 2.1–2.4 можна викласти у вигляді послідовності:
нова емоція → фільтр помилок → інформація → алгоритм створення → алгоритм прогнозу.

Критерій 3. Інструментальність методики

- 3.1. Чи не зводиться «методика» до емоційних закликів і/або неконструктивної критики аналогів?
- 3.2. Окремі рекомендації методики допомагають при вирішенні лише добре відомих (тобто стандартних) завдань? Які практичні завдання вже вирішено за допомогою запропонованої методики? Яким є вирішення цих завдань без використання методики?
- 3.3. Чи не працює ця методика ефективно лише в «Авторському виконанні»? (а за відсутності Автора результати стабільно невідновлювальні ...).
- 3.4. Методика дозволяє ставити завдання і дає декілька рішень, не оцінюючи їх. Чи можливо оцінити, яке рішення є найкращим? Наскільки запропонована методика працює

ефективніше за вже відомі і чи проводилося таке порівняння? Чи містить методика попередження про типові помилки Користувача при роботі з нею?

- 3.5.** Чи дозволяє методика ставити завдання і отримувати одне або декілька взаємопов'язаних оптимальних рішень, не очевидних для Користувача без методики?

Коротко пункти 3.1–3.5 можна зобразити як інструментальні рівні:

Емоцій	–	тривіальних завдань	–	авторського виконання	–	неочевидних завдань	–	оптимального вирішення неочевидних завдань
--------	---	---------------------	---	-----------------------	---	---------------------	---	--

Критерій 4. Затратність методики для клієнта

- 4.1.** Чи необхідні для ефективного використання методики додаткові (після навчання) ресурси: час, кошти на придбання нових версій, ноу-хау, консультацій Автора?
- 4.2.** Чи є гарантії Автора методики? Якщо так, то які? Який процент Слухачів, які оволоділи методикою на мінімальному рівні за результатами?

Дану методику можна легко адаптувати для оцінювання навчальних, адвокаційних, інформаційних та інших заходів.

18. Проектування і оцінювання результатів програм та проєктів у сфері дитинства. *Кияниця Зінаїда, Петушкова Лариса (Україна)*

Проєкти у сфері дитинства спрямовані на задоволення потреб дитини та її сім'ї. Одним із інструментів вивчення таких потреб є методика оцінювання потреб дитини, розроблена Міжнародною благо-

дійною організацією «Партнерство «Кожній дитині», яка лягла в основу Наказу Міністерства соціальної політики України від 09.07.2014 р. № 450 «Про затвердження форм обліку соціальних послуг сім'ям (особам), які перебувають у складних життєвих обставинах»⁴⁶. Концептуальні засади оцінки потреб дитини та її сім'ї вибудовуються на основі положень Конвенції ООН про права дитини, а також інших міжнародних документів щодо забезпечення гармонійного розвитку підростаючої особистості відповідно до її потреб.

Ключове концептуальне положення оцінки потреб дитини та її сім'ї полягає у тому, що найкращим середовищем для виховання і розвитку дитини є сім'я. Відтак оцінювання здійснюється передусім для пошуку можливостей щодо збереження чи забезпечення для дитини сімейного оточення.

Оцінювання потреб дитини ґрунтується на низці теорій розвитку і формування особистості, її виховання і соціалізації. Передусім це теорії прив'язаності, відновлення, періодизації розвитку особистості, концепції сильних сторін.⁴⁷

Тому основна концептуальна ідея оцінки потреб дитини та її сім'ї полягає в тому, що лише у разі задоволення потреб дитини, високого батьківського потенціалу, сприятливого впливу сім'ї та умов середовища дитина захищена й забезпечена усім необхідним для гармонійного розвитку.

Модель оцінки представлено у формі рівностороннього трикутника, аби підкреслити, що кожна грань (компонент) є однаково важливою (**Рис. 6**).⁴⁸

46 Про затвердження форм обліку соціальних послуг сім'ям (особам), які перебувають у складних життєвих обставинах. – <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1076-14>

47 Кияниця З.П. Організаційно-педагогічні умови діяльності інтегрованих соціальних служб для уразливих сімей з дітьми: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Кияниця Зінаїда Петрівна. – К., 2010. – 392 с.

48 Зверєва І.Д., Кияниця З.П., Кузьмінський О.В., Петрочко Ж.В. Оцінка потреб дитини та її сім'ї: від теорії до практики: Навч. посібник: У 2-х ч. – К.: За друга, 2011. – Ч. II. – 224 с.



Рис. 6. Модель оцінки потреб дитини.

Усі компоненти представлено низкою показників. Зокрема, компонент «потреби дитини для розвитку» визначається наступними показниками: здоров'я, навчання, емоційний розвиток, сімейні та соціальні стосунки, самоусвідомлення та самопрезентація, самообслуговування. Якщо «здоров'я» – це стан організму, що характеризується відсутністю будь-яких змін, пов'язаних із захворюваннями, то оцінювання здоров'я передбачає з'ясування відповідності ваги і зросту дитини визначеним нормам розвитку особи певного віку; проведення щеплення, їх своєчасність; наявності/відсутності хвороби, захворювань, встановлених діагнозів (у т.ч. хронічних); загального самопочуття дитини тощо. Якщо «сімейні та соціальні стосунки» – це взаємостосунки, що складаються у дитини в сім'ї, суспільстві, то оцінювання передбачає з'ясування кола друзів дитини; чи є поза сім'єю дорослі або однолітки, яким дитина довіряє (друзі, вихователі, вчителі, далекі родичі); чи не була дитина об'єктом насильства; якими є стосунки дитини з батьками, найближчим оточенням.

Надзвичайно важливим компонентом для становлення юної особистості є здатність її батьків чи опікунів (піклувальників) задовольняти потреби дитини, їхнє вміння пристосовуватися до зміни цих потреб з плином часу – власне батьківський потенціал, який визначається рівнем компетентності батьків. Це сукупна здатність та готовність дорослих до виховання дитини, вміле використання відповідних знань і вмінь, що базуються на індивідуальному підході до особистості, яка розвивається.

Показниками компоненту «батьківський потенціал» є наступні: елементарний догляд, гарантія безпеки, емоційне тепло, життєві цінності, стимулювання. Якщо «гарантія безпеки» – це забезпечення захищеності життєво важливих інтересів дитини, її потреб і прав, то оцінювання передбачає з'ясування, наскільки можуть (вміють) батьки створити безпечне середовище для дитини; гарантувати їй адекватний захист від завдання шкоди; розпізнавати ризики і небезпеки як удома, так і поза межами дому; чи є у колі їхніх друзів наркомани, алкоголіки, інші особи з небезпечною для оточуючих поведінкою; чи захоплення батьків, спосіб проведення ними дозвілля не загрожують життю чи здоров'ю дитини. Якщо «емоційне тепло» – це стан, при якому реалізується ставлення батьків до дитини, чуйність до її переживань, співчуття, то оцінювання передбачає з'ясування, як батьки характеризують дитину та взаємини у власній сім'ї; чи пригортають, обіймають, заспокоюють дитину; чи виявляють почуття любові, турботи; як часто виявляють знаки уваги.

Стан дитини та інших членів сім'ї значною мірою залежить від системи взаємозв'язків, взаємозалежності умов, визнання їх специфіки. Тому предметом уваги соціальних працівників є широкий спектр навколишніх умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати функціонуванню сім'ї та розвитку дитини. На всіх членів сім'ї впливає (позитивно чи негативно) соціальне середовище (довкілля): родинне оточення, сусіди, колеги по роботі. У площині соціальної роботи з дітьми та сім'ями з дітьми дедалі більшої ваги набуває громада як важливий чинник соціального впливу на особистість, як проміжна ланка між макросистемою суспільства і мікросистемою сімейної та особистісної підтримки. Показниками компонента «фактори сім'ї та середовища» є історія сім'ї та її функціонування, родичі, житлово-побутові умови та ведення господарства, зайнятість, доходи, соціальна інтеграція, наявність у громаді соціальної інфраструктури.

Якщо «житлово-побутові умови» – це стан та комфортність помешкання, у якому проживає дитина, сім'я, то оцінювання передбачає з'ясування того, наскільки сприятливим для дитини є житло; оцінюються елементарні комунальні умови (гаряча вода, опалення тощо), інтер'єр, зовнішній вигляд помешкання, його облаштованість, чистота.

Якщо «соціальна інтеграція» є характеристикою рівня спільних цілей, інтересів, діяльності сім'ї, родини дитини з іншими соціальними групами; входження сім'ї у соціальну систему як повноправний і активний член громади, то оцінювання передбачає з'ясування, чи дружить сім'я з іншими родинами; чи відчуває себе членом територіальної громади; чи відвідує громадські заходи, масові свята; яку позицію (активну, нейтральну чи пасивну) у житті громади займає.⁴⁹

Оцінка потреб дитини (біогенних, психогенних, соціогенних) здійснюється в контексті її життя в сім'ї, соціальних зв'язків у громаді. Важливо активно залучати дитину до проведення оцінки її потреб, фіксувати її особливу думку, аналізувати емоційний стан, реакції на дорослих.

Урахування загальних закономірностей розвитку дитини, сімейних та соціальних стосунків є стрижневою умовою результативної оцінки її потреб та потреб її сім'ї, що проводиться з метою пересвідчитися, чи розвивається і виховується дитина у захищеному і сприятливому середовищі.

Оцінювання на рівні програм і проектів передбачає аналіз соціальної ситуації, експертну оцінку варіантів реалізації, прогноз перебігу подій з метою їх оптимізації. Істотною особливістю процесів, що лежать в основі соціальних проектів, є неоднозначність їхнього перебігу.

Оцінювання програм і проектів у соціальній сфері є складним завданням як з точки зору технічного виконання (методів, інструментів), так і морально-етичних підходів, адже в центрі соціальної підтримки знаходиться людина (не матеріал і не предмет) – «суб'єкт», який сам бере участь у вирішенні своїх проблем. Найчастіше суб'єкт знаходиться у складній життєвій ситуації.

49 Соціальна робота з уразливими сім'ями та дітьми: посібник: у 2-х ч. / А.В. Аносова, О.В. Безпалько, ... Т.П. Цюман та ін. / За заг. ред.: Т.М. Журавель, З.П. Кияниці, Ж.В. Петрочко. – К., 2016. – 567 с.

Останнім часом дослідники, шукаючи відповіді на запитання про результативність соціальних перетворень у сфері дитинства, все частіше звертаються до думки дітей – участь дітей в оцінюванні стає умовою отримання повної інформації про результати діяльності програми та її подальшого розвитку.

Оцінювання за участі дітей – це підхід, спрямований на активне включення дитини в процес прийняття рішень щодо планування та реалізації оцінювання програм, а також розробки плану дій щодо їх покращення (Т. Подушкіна).

Таке оцінювання накладає зобов'язання не лише щодо вибору відповідних методів роботи⁵⁰, а й особливу відповідальність за вирішення етично спірних питань, що стосуються безпеки та добробуту дітей, відповідності нормам Конвенції ООН про права дитини. Саме тому з'явився Етичний кодекс оцінювання соціальних програм, проєктів та послуг у сфері дитинства⁵¹, який містить етичні та професійні норми. Багаторічний досвід роботи з посилення участі дітей як на міжнародному, так і регіональному рівнях дозволив сформувати Практичні вимоги щодо участі дітей (положення, що описують очікувані результати роботи), та Глосарій термінів у сфері соціальних програм, проєктів і послуг у сфері дитинства⁵² (створений з метою розкриття спектру та змісту термінів).

Оцінювання за участі дітей є корисним як на рівні окремого проєкту чи організації, так і на рівні громади в цілому.

Діти отримують знання про соціальну справедливість та розвивають власні соціально-емоційні і когнітивні вміння, коли беруть участь в оцінюванні проєктів і програм. Також вони пробують себе в ролі агентів соціальних змін, що позитивно впливає на формування їхньої самооцінки, взаємини з дорослими та ровесниками.

50 Н. Кошелева. Оценка с участием детей. – http://www.ozenka.info/usefuldata/metodics/ocenka_s_uchastiem_detey/368_file_1.pdf

51 Етичний кодекс у сфері оцінювання соціальних програм, проєктів та послуг у сфері дитинства. – Режим доступу : http://www.ozenka.info/usefuldata/metodics/eticheskij_kodeks/309_file_1.pdf

52 Практичні вимоги щодо участі дітей. – Режим доступу: <http://www.ozenka.info/news/2015/08/glossariy/index.php>

Оцінювання за участі дітей має переваги для організацій, оскільки набутий досвід доводить, що залучення дітей до процесів оцінки, ухвалення рішень зазвичай приводять до набагато кращого та ефективнішого вибору послуг («дизайну послуг»), адже діти іноді мають інші погляди на свою ситуацію та власні потреби. Як результат – організаційна культура в організації стає більш партисипативною, програми – чутливішими до потреб дітей та молоді і, відповідно, ефективнішими в досягненні мети та виконанні завдань. Результати оцінювання використовуються для просування ідеї організації в публічному просторі, що позитивно впливає на її імідж.

Оцінювання за участі дітей мають переваги і для місцевої громади, сприяючи діалогу між поколіннями та можливості для дітей і молоді бути почутими всередині спільноти. Результати оцінювання можуть бути використані для лобіювання зміни законів, програм, правил чи інших офіційних документів та інформування громади щодо проблем і пропозицій стосовно вирішення проблемних питань.

Саме залучення дітей до стратегічного планування, розроблення проектів і програм, прийняття управлінських рішень демонструє, що громада є дружньою до дитини. Так, громада, дружня до дитини, – це система місцевого управління, орієнтована на реалізацію в повному обсязі положень Конвенції ООН про права дитини⁵³. Створення такої громади покликане гарантувати права дітей на безпеку; участь у житті суспільства й ухваленні рішень стосовно свого села, міста, громади; отримання оптимальних послуг з освіти, культури, охорони здоров'я; нормальні санітарні умови життя та доступ до чистої води; захист від жорстокого поводження; проживання на озелененій і чистій від забруднення території тощо. Відтак забезпечується комплексний підхід до оцінки та покращення ситуації в громаді, становища дітей, реалізації їхніх прав, що і є стрижнем ідеї створення території, сприятливої для дитини⁵⁴.

53 *Прикладом міста, дружнього до дітей, є Вінниця. Більш детально про теорію та практику залучення дітей до розвитку громади можна прочитати у роботах Р.Гарт та Р.Харта.*

54 *Соціальна робота з уразливими сім'ями та дітьми: посібник: у 2-х ч. / А.В. Аносова, О.В. Безпалько, ... Т.П. Цюман та ін. / За заг. ред.: Т.М. Журавель, З.П. Кияниці, Ж.В. Петрочко. – К., 2016. – 567 с.*

Участь дітей в оцінюванні має й ризики. Організатори такого оцінювання мають враховувати, що воно потребує набагато більше часу і фінансових та людських ресурсів, аніж звичайне. Є певні ризики та перешкоди щодо бажання дітей брати участь у такому оцінюванні через брак довіри до дорослих, обмежений доступ до інформації, невпевненість у власних силах та відсутність умінь і досвіду участі, а також через завищені, нереалістичні очікування від своєї діяльності.

Участь дитини є одним із основних прав громадянства, адже це є можливістю дізнатися, що означає бути громадянином та як бути громадянином.

19. МіО дослідницьких проектів. Пильгун Лариса (Україна)

Моніторинг і оцінювання досліджень в Україні, відповідно до чинного законодавства, здійснюється усіма державними установами та недержавними організаціями, які отримують фінансування з державного бюджету. Також є майже обов'язковими моніторинг та оцінювання досліджень, які здійснюються на замовлення або за кошти донорських організацій та фондів. Відповідно, існують вимоги до організації та якості кожного з них. Вимоги, у свою чергу, містять критерії якості, які залежать від мети, завдань дослідження, його актуальності та сфери застосування результатів.

Питання якості досліджень набуло актуальності ще сотні років тому і не втрачає її й до сьогодні. Окремі дослідники поклали життя на пошуки знань та винаходи, померли невідомими у злиднях, і лише з часом їхні напрацювання були визнані геніальними або стали основою для подальших досліджень. Історія дала нам розуміння віддаленості у часі результатів дослідження, відсутності гарантій щодо повернення інвестицій та результатів у вигляді соціально-економічного розвитку країни і матеріальних благ, без яких ми вже не уявляємо своє життя. Подібні результати визначають розмір коштів, які більшість країн світу передбачають на дослідження.

Після Другої світової війни перед владою демократичних країн Заходу постало багато стратегічних завдань, проте наукові установи, які зазвичай здійснювали дослідження та формували рекомендації, робили це надто повільно. Інтереси академічних і владних структур

також різнилися, тому влада звернулася до так званих «мозкових центрів», які найбільше долучилися до створення сучасної глобальної економіки⁵⁵, оскільки здатні оперативно реагувати на суспільні потреби та швидко готували потужну аналітику. Наразі в західних країнах органи, що ухвалюють рішення, мають сформований перелік організацій (так званих think tanks), з якими працюють і які, як правило, фінансуються з державного бюджету. В Україні попит на продукти аналітичних центрів почав формуватися не так давно, хоча у нас є центри з тривалою історією, які стали лідерами на світовому ринку. Проте вони поки що напручують авторитет влади, міжнародних організацій та бізнесу⁵⁶.

Переважна більшість досліджень здійснюється з метою пошуку інструментів вирішення певних проблем чи їх задоволення, а не заради власного інтересу. Оскільки будь-яка проблема найчастіше має декілька варіантів вирішення, а кожен варіант свої переваги та недоліки, результати дослідження мають максимально визначати вплив їх впровадження на добробут країни, здоров'я нації та соціально-економічне становище окремих груп людей.

Ціна впровадження результатів досліджень хвилює і вітчизняних, і зарубіжних фахівців. Низка організацій (Рада Міжнародного математичного союзу, Міжнародна рада з промислової та прикладної математики, Інститут математичної статистики у США, Королівська академія мистецтв та наук Нідерландів, Канадська федерація гуманітарних і соціальних наук, професійні асоціації фахівців з оцінювання тощо) працює над удосконаленням наявних інструментів оцінювання та вироблення сучасних, оскільки деякі з них не пройшли перевірку часом, інші важко застосувати для сучасної науки. Відтак з'явилися додаткові можливості для обробки інформації, моделювання ситуацій та прогнозування ризиків.

Законодавство та україномовні джерела, присвячені питанням якості досліджень, обґрунтування доречності досліджень здійснюють відповідно до наступних критеріїв:

55 *Голота С. Розумна сила. Чому Україні варто розвивати аналітичні центри – <http://www.pravda.com.ua/columns/2017/05/17/7144095/>*

56 *Там само.*

- ідейна/методична/фактична новизна;
- вартість дослідження;
- можливість удосконалення практики та покращення взаємодії;
- фактори ризику реалізації дослідження та впровадження результатів;
- ефективність дослідження⁵⁷;
- соціально-економічний ефект;
- можливість широкого застосування результатів дослідження у різних видах діяльності або у певній сфері;
- вплив результатів дослідження на розвиток, безпеку, обороноздатність країни;
- вплив результатів дослідження на навколишнє середовище;
- вирішення конкретних соціально-економічних питань.

Зважаючи на велику кількість вимог до якості досліджень та інструментів для їх оцінювання щодо усіх сфер життєдіяльності суспільства, виникає низка закономірних запитань: Чи варто мати окремі/додаткові інструменти моніторингу і оцінювання? Чи варто окремо/додатково оцінювати дослідження? Чи прийнятними є інструменти оцінювання фундаментальних наукових досліджень для маркетингових та інших досліджень? Які інструменти оцінювання сприяють співпраці замовників та дослідників? Які інструменти якнайкраще визначають якість окремого дослідження? Як оцінити діяльність дослідницької організації чи низки організацій? Як обґрунтувати потреби у фінансуванні? Які дослідження мають бути пріоритетними? Як використати наявні результати оцінювання? Чи можна створити універсальну систему оцінювання дослідження?

На усі ці запитання можна відповісти: **«Так, але за певних умов»**

57 У різних джерелах ефективність розуміється по-різному.

Більшість наявних інструментів для оцінювання досліджень можуть бути використані як для наукових, так і прикладних та будь-яких інших досліджень. Проте один інструмент під час оцінювання різних досліджень дає різну за змістом інформацію. Так, наприклад, індекс Хірша⁵⁸ можна застосувати і до дослідження, яке є результатом діяльності викладача навчального закладу, і до дослідження, яке здійснив фахівець аналітичного центру. Незважаючи на популярність і обов'язковість індексу в науковій сфері, кількість цитувань вказує, скоріше, на реальну якість роботи фахівця аналітичного центру: на результати роботи аналітичного центру посилаються, перевіrivши достовірність інформації. Формально-бюрократичний підхід до оцінювання результативності наукової діяльності сприяв створенню при навчальних закладах численних видань, де масово публікуються виключно компліментарні статті, які не є результатом глибоких самостійних досліджень і науковий рівень яких не відповідає рівню публікацій авторитетних міжнародних академічних журналів⁵⁹. Водночас рівень останніх не відповідає потребам бізнесу та влади. Тому кількість посилань на наукову роботу свідчить, скоріше за все, про те, що колеги дотримуються вимог оформлення наукових робіт: згадування «попередників» є обов'язковою вимогою будь-якої наукової роботи.

Або інший приклад. І викладач навчального закладу, і фахівець аналітичного центру можуть претендувати на подальше фінансування своїх досліджень і подати заявку на фінансування до одного донора. Викладач може претендувати на продовження дослідження, яке проводилося у рамках його кандидатської дисертації. Фахівець аналітичного центру – на більш глибоке дослідження, яке проводилося на замовлення однієї із міжнародних організацій. Дисертація викладача пройшла кілька рівнів перевірки, перш ніж бути допущеною до захисту, міжнародна організація також перевіряє якість, перш ніж здійснити оплату виконаних робіт. Чи достатньо наявних результатів оцінювання для того, аби отримати подальше фінансування, залежить

58 *Индекс Хирша является количественной характеристикой продуктивности ученого, группы ученых, научной организации или страны в целом, основанной на количестве публикаций и количестве цитирований этих публикаций.*

59 *Малицкий Б., Попович А. Украинская наука: куда ведет политика «урезания». – <https://zn.ua/SCIENCE/ukrainskaya-nauka-kuda-vedet-politika-urezaniya-.html>*

від того, які акценти зробили дослідники при визначенні та характеристиці результатів дослідження.

Основною проблемою вітчизняної практики є оцінювання для себе, про себе і заради себе. Це стосується як форми, так і змісту оцінювання. Так, наприклад, останнім часом все частіше виникають непорозуміння між науковцями, чиновниками та платниками податків щодо якості досліджень та витрат на них, придатності щодо практичного застосування.

Аби порозумітися сторонам, достатньо змістити акценти як самих досліджень, так і акценти оцінювання результатів дослідження у бік «споживача» продукту під назвою «дослідження».

Акценти стосуються критеріїв якості та індикаторів, що закладаються у дослідження. Так, дослідники, аби отримати фінансування, мають підкреслити переваги свого дослідження відповідно до пріоритетів діяльності донора. Дослідження соціальних проблем має передбачати зворотний зв'язок від людей, які мали подібні проблеми: наскільки вони вважають проблему вирішеною або як вони бачили б вирішення подібної проблеми. Наукові дослідження мають оцінити ту економічну та матеріальну користь, яка з'явилася чи з'явиться під час дослідження та після впровадження результатів.

Тобто налагодити порозуміння можна через визначення точок дотику – критеріїв якості та індикаторів, які є зрозумілими і потрібними для усіх зацікавлених сторін, та синхронізацію систем оцінювання за відповідними напрямками діяльності. Така синхронізація сприяє визначенню проблем, економії фінансових, людських та часових ресурсів, впровадженню інновацій.

Дослідження здійснюється для пошуку нових знань, вивчення чого-небудь, розслідування з метою встановлення фактів тощо. Незалежно від того, про яке дослідження йдеться, воно має дві обов'язкові складові: перша – процес (наприклад, вивчення чого-небудь), друга – результат (наприклад, звіт щодо висновків дослідження). Обов'язковою вимогою до дослідження є унікальність його результатів. Дослідження має фіксовані початок та кінець реалізації, обмежені ресурси (фінансові, людські, обладнання тощо), необхідність реалізації певних заходів (або участь). Як правило, воно піддається оцінюванню – як поточному (моніторинг), так і підсумковому (по завершенні дослідження).

Як бачимо, дослідження має ознаки проектної діяльності. Відповідно, система моніторингу та оцінювання дослідження будується так само, як для більшості проектів.

Будь-яке дослідження передбачає визначення проблеми, мети, завдань, методів і результатів. Від того, як саме визначені ці обов'язкові елементи дослідження, залежатимуть і результати, і кількість зацікавлених у практичному використанні цих результатів.

Інструменти оцінювання зазвичай обираються відповідно до можливостей дослідника. Найчастіше дослідники працюють в умовах обмежених ресурсів, тому обирають ті інструменти, які фінансово найменш затратні та потребують залучення меншої кількості фахівців вузьких спеціальностей. При виборі інструментів мають бути передбачені ризики, наприклад, ризик, що чиновник не погодиться на співпрацю, або ризик не знайти об'єкта для експерименту. На етапі вибору інструментів узгоджуються інтереси дослідника і замовника дослідження (того, хто фінансує). Виправданими є ті інструменти, які дозволяють отримати потрібну інформацію та перевірити її достовірність. Практика показує, що оцінювання базується на низці основних інструментів, які є прийнятними для більшості досліджень⁶⁰.

Дослідження – певний процес збору, аналізу, синтезу інформації та узагальнення результатів в окремий документ (цей документ назвемо умовно «Звіт»). Мета дослідження узагальнює бачення щодо подолання наявної проблеми, пошуку її причин, покращення наявної ситуації, пошуку корисної інформації (далі – проблема). Дослідник у процесі роботи отримує очікувані (підтвердження гіпотези) та неочікувані результати – як позитивні, так і негативні. Вся необхідна для дослідження інформація збирається із паперових джерел (т.зв. кабінетне дослідження) та через спілкування, спостереження, експерименти (т.зв. польове, або лабораторне дослідження). Багато досліджень передбачають участь у заходах або їх проведення, що вже може розглядатися окремим проектом. Зібрана інформація обробляється або традиційно, або із застосуванням комп'ютерної та іншої техніки.

60 *Йдеться про абсолютно усі дослідження. Певні дослідження потребують специфічних інструментів. Проте важко назвати дослідження, де б на використовувалися спостереження, опитування тощо.*

Аби усі результати дослідження були враховані, максимально об'єктивні та належно оцінені замовником дослідження (навіть якщо замовником є навчальний заклад і результати дослідження будуть мати назву дипломної роботи), система моніторингу та оцінювання має бути розроблена ще на етапі планування.

Система моніторингу та оцінювання дослідження визначається взаємозв'язками між інтересами замовника/зацікавлених сторін, метою та завданнями, очікуваними результатами, показниками та методами дослідження.

Мета будь-якого дослідження – відобразити позитивні зміни щодо проблемної ситуації, які відбулися під час дослідження або відбудуться завдяки практичному впровадженню його результатів. Завдання проекту мають бути конкретними, вимірюваними, спрямованими на вирішення проблеми, відображати інтереси замовника/зацікавлених сторін. Методів дослідження має бути достатньо, аби отримати кількісні результати у достатній мірі. Результати дослідження мають бути сформульовані для кожного методу проекту – конкретні, вимірювані, досяжні. Інтереси замовника/зацікавлених сторін найкраще задовольняються через показники досягнення мети, очікуваних результатів та вирішення завдань.

Так, наприклад, в умовах конкурсу можуть бути зазначені пріоритети організації, яка виділяє кошти на дослідження: навчання інших дослідників, посилення кооперації, підвищення мобільності вчених, популяризація результатів тощо. Відповідно, у кінцевому або супровідному документі має бути вказано, скільки дослідників залучено до певних процесів, під час яких хтось когось навчив, скільки фахівців інших подібних дослідницьких закладів залучено до співпраці, скільки заходів для обміну досвідом відбулося та скільки публікацій з'явилося за результатами дослідження.

Залежно від мети дослідження можуть бути сформульовані різні показники (*див. приклади показників, наведені нижче*), які, з одного боку, стосуються різних аспектів життєдіяльності країни, громади, певної наукової чи професійної групи, з іншого – відображають під час оцінювання доречність, глибину дослідження, різні вигоди від впровадження його результатів та переваг як процесу.

Останнім часом висловлюється думка, що оцінювання є «царицею» інших дисциплін, або альфа-дисципліною, тобто дисципліною,

яка має ключі до царства інших дисциплін. Всі дисципліни повністю залежать від їх легітимності та якості внутрішньодисциплінарного оцінювання, тобто від їх здатності відрізнити хороше від поганого стосовно теорій, даних, гіпотез, пояснень ..., що складають основу будь-якої дисципліни. Класичні дисципліни переживають наразі не найкращі часи, що супроводжується звинуваченнями щодо плагіату та підробки результатів⁶¹.

Наразі питання оцінювання досліджень, зокрема наукових, є водночас актуальним та надзвичайно дискусійним. Градус напруження дискусії можна понизити, якщо подивитися на дослідження з точки зору проектної діяльності та оцінювати його з точки зору споживача результатів – не документу, а висновків та рекомендацій.

Далі пропонуються приклади універсальних показників, що можуть бути використані для оцінювання навчальних, наукових, прикладних, аналітичних, маркетингових та інших досліджень, які можуть бути адаптовані для оцінювання в інших сферах:

1. Кількість запитів органів центральної влади на дослідження.
2. Кількість запитів органів місцевого самоврядування на дослідження.
3. Кількість запитів експертів неурядових громадських організацій (аналітичних центрів) на дослідження.
4. Кількість запитів засобів масової інформації (ЗМІ) на дослідження.
5. Кількість заходів (презентації, конференції, «круглі столи» тощо) для презентації результатів дослідження.
6. Кількість публікацій, у яких висвітлено завдання та результати дослідження.
7. Кількість цитувань результатів дослідження для моніторингу та аналізу.

61 Козьмін А. Оценка как альфа-дисциплина. – http://evaluationconsulting.blogspot.ru/2013/10/blog-post_23.html

8. Кількість рекомендацій, використаних для формування політики/управлінського рішення.
9. Кількість рекомендацій, використаних для розробки зовнішньої політики.
10. Відсоток громадськості, яка змінила свою думку за результатами дослідження.
11. Кількість заходів, на яких відбулося обговорення щодо вироблення та реалізації політики за результатами дослідження.
12. Кількість запитів на уточнення чи продовження дослідження.
13. Кількість чиновників, які звернулися за консультаціями з питань дослідження.
14. Кількість інституцій, які звернулися з пропозиціями співпраці з питань дослідження.
15. Кількість цільових замовлень та аналітичних матеріалів.
16. Кількість позитивних зовнішніх експертних оцінок на дослідження.
17. Кількість зовнішніх оцінок щодо політичної незаангажованості дослідження.
18. Кількість зовнішніх оцінок щодо об'єктивності дослідження.
19. Кількість фахівців з відповідної тематики, залучених до дослідження.
20. Кількість фахівців суміжних спеціальностей, залучених до дослідження.
21. Кількість фахівців іншого ВНЗ/аналітичного центру/інституції, залучених до дослідження.
22. Частка бюджетного фінансування дослідження.
23. Частка небюджетного фінансування дослідження.

24. Частка власного фінансування дослідження
25. Кількість принципово інноваційних ідей та рішень.
26. Наявність результатів дослідження – пропозицій щодо покращення організації процесу.
27. Кількість власних досліджень, на яких базується дане дослідження.
28. Кількість залучених досліджень, на яких базується дослідження.
29. Кількість зацікавлених сторін у проведенні дослідження.
30. Кількість коментарів для журналістів щодо результатів досліджень.
31. Кількість робочих місць, створених на час дослідження.
32. Кількість робочих місць, створених за результатами дослідження.
33. % економічного зростання після впровадження результатів дослідження.
34. % представників професійної групи, які впровадили результати дослідження у власну діяльність.
35. % представників цільової аудиторії, на яких позитивно вплинули результати дослідження.
36. Кількість нових одиниць інфраструктури, які з'явилися за результатами дослідження.
37. Індекс цитування у професійних виданнях.
38. Кількість посібників, монографій, методичних рекомендацій, публікацій, виданих за результатами дослідження.
39. Кількість новостворених/відбудованих профільних навчальних місць.
40. % відсоток оновлення наявної технології.

Приклади МіО

Кейс 1.

Оцінювання потреб громад, які беруть участь у проекті «Підтримка стабілізації місцевих громад Донбасу». *Савва Михайло (Україна)*

Виконавець оцінювання:

Савва Михайло, доктор політичних наук, професор, член правління Української Асоціації Оцінювання, незалежний фахівець з оцінювання.

Замовник оцінювання:

Представництво Міжнародної організації міграції в Україні.

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

«Підтримка стабілізації місцевих громад Донбасу».

Продукт оцінювання:

Звіт про результати дослідження потреб громад, які беруть участь у проекті «Підтримка стабілізації місцевих громад Донбасу». Жовтень – листопад 2015.

Тривалість оцінювання:

Оцінювання потреб цільових груп тривало 31 день.

Посилання на оприлюднений продукт:

Звіт, виданий російською та англійською мовами:

- Отчет о результатах исследования потребностей громад, участвующих в проекте «Поддержка стабилизации местных сообществ Донбасса». Октябрь – ноябрь 2015. Киев. 2016:

http://iom.org.ua/sites/default/files/otchet_ocenka_potrebnostey.pdf

- Report on the results of the needs assessment in the communities involved in the project «Support to community stabilization in the Donbas». October – November 2015. Kyiv. 2016:

<https://drive.google.com/file/d/0B90u4hWUY3RoTWF5MGRYSF9KckU/view>

Запитання оцінювання:

- 1) Які потреби мають зазначені групи ВПО:
 - жінки і чоловіки;
 - люди різних вікових груп;
 - люди з різним рівнем освіти.
- 2) Які потреби мають зазначені групи осіб, які проживають на даній території і не є ВПО:
 - жінки і чоловіки;
 - люди різних вікових груп;
 - люди з різним рівнем освіти.
- 3) Чи є конфлікти у відносинах між ВПО та особами, які проживають на даній території і не є ВПО?
- 4) Які спільні потреби ВПО та осіб, які проживають на даній території і не є ВПО?

Об'єкт оцінювання:

Об'єктами оцінювання потреб стали десять громад:

- У Донецькій області – Краматорськ, Артемівськ, Константи́нівка, Святогірськ, Добропілля, Дружківка, Червоноармійськ.
- У Луганській області – Северодонецьк, Боровське, Лисичанськ.

Завдання оцінювання:

Уточнити потреби цільових груп, визначених замовником:

- громади Донецької та Луганської областей, які приймають вимушених переселенців (йдеться про території, підконтрольні Україні);
- вимушені переселенці у цих громадах.

Методика оцінювання:

Методика складалася з двох основних взаємодоповнюючих методів:

- проведення у зазначених громадах колективних напівструктурованих інтерв'ю (фокус-груп) щодо потреб населення;
- проведення у зазначених громадах індивідуальних структурованих інтерв'ю.

Поєднання якісного та кількісного методів стосовно дослідження потреб дозволило забезпечити необхідну глибину висновків. Кількісне дослідження дало змогу оцінити домінуючий настрій громадської думки щодо проблем і потреб, масове інтерв'ю – виявити найбільш актуальні та найбільш розповсюджені потреби. Водночас автор методики висловив припущення, що найбільш поширеними є потреби, які будуть виявлені шляхом кількісного методу (високі прибутки, робочі місця тощо), можуть бути задоволені лише у результаті макроекономічних позитивних змін в Україні. Таких змін неможливо досягнути за короткий термін за результатами окремих соціальних проєктів. Тим не менш, для покращення життя у громадах необхідні конкретні позитивні приклади соціальних проєктів – колективних та індивідуальних. Аби виявити потреби, які можна задовольнити у рамках короткотермінових проєктів, підтриманих донорськими організаціями, довелося застосувати якісний метод колективних інтерв'ю. Можна сказати, що кількісний метод був використаний для виявлення основних, якісний – додаткових потреб. Взаємодоповнення цих двох методів у дослідженні потреб мешканців Донбасу визначило унікальність дослідження.

Для характеристики громад використано метод аналізу статистичних даних.

Інструменти оцінювання:

- Аналіз статистичних даних.
- Масове репрезентативне кількісне опитування (інтерв'ювання): усього опитано за квотною вибіркою 1303 особи у 10 громадах Донецької та Луганської областей.
- Напівструктуровані колективні інтерв'ю: усього проведено 10 колективних інтерв'ю (по одному в кожній громаді).

Унікальність методики:

Інтерв'юерами кількісного опитування стали учасники фокус-груп кожної з громад, які після проведення фокус-групи пройшли спеціальний тренінг з підготовки до роботи інтерв'юерами. Учасники тренінгу до подальшої роботи обиралися за критеріями «здатність до комунікацій» та «об'єктивність», отримували індивідуальні завдання з проведення індивідуальних інтерв'ю у відповідних громадах.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

- Здатність комбінувати різні методи для вирішення складного завдання.
- Уміння провести фокус-групи.
- Уміння підготувати інтерв'юерів для проведення кількісного дослідження (спеціалізованого тренінгу).

Впровадження рекомендацій оцінювання замовником:

Уточнені потреби цільових груп були враховані замовником у подальшій діяльності проекту.

Кейс 2.

Оцінювання потенціалу організацій, які надають послуги вимушено переміщеним особам (дітям та сім'ям на місцевому рівні). *Савва Михайло (Україна)*

Виконавець оцінювання:

ФОП Лариса Вікторівна Пильгун (за участі Савви Михайла).

Замовник оцінювання:

Міжнародна громадська організація «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я».

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

Проект «Нова оселя: інтеграція та психосоціальна підтримка дітей з числа внутрішньо переміщених осіб у місцевих громадах Києва та Одеської області».

Продукт оцінювання:

Аналітичний звіт.

Тривалість оцінювання:

Оцінювання тривало 36 робочих днів.

Посилання на оприлюднений продукт:

Звіт за результатами дослідження потенціалу провайдерів соціальних послуг для дітей із числа внутрішньо переміщених осіб для їх інтеграції й розвитку в громадах був оприлюднений: http://www.lhsi.org.ua/images/2016/research_IDP_ukr.pdf. У підготовці Звіту взяли участь, крім Л.В. Пильгун і М.В. Савви, три співробітники МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я».

Об'єкт оцінювання:

Організації-провайдери послуг для дітей вимушених переселенців.

Мета оцінювання:

Провести аналіз ситуації щодо умов, наявних можливостей та практик надання психосоціальної підтримки дітям із числа внутрішньо переміщених осіб та їхнім сім'ям для інтеграції та розвитку в нових громадах, визначити потреби та прогалини у діяльності провайдерів послуг для цієї цільової групи на прикладі м. Києва та Одеської області (м. Одеса, м. Чорноморськ та м. Южне).

Одним із завдань дослідження є також картування організацій-провайдерів та візуалізація соціальних послуг для сімей і дітей із числа внутрішньо переміщених осіб.

Методика оцінювання:

Дослідження здійснювалося у два етапи: кабінетне дослідження та польове дослідження. Польовий етап дослідження відбувся в наступних містах: м. Київ, м. Одеса (курорт Куяльник), м. Чорноморськ (Іллічівськ) та м. Южне.

Методи польового етапу:

- Якісний і кількісний аналіз текстів.
- Індивідуальне глибинне інтерв'ю.
- Колективне глибинне інтерв'ю (фокус-група).
- Невключене спостереження за процесом надання послуг.

Достовірність інформації перевірялася шляхом соціологічної триангуляції.

У процесі дослідження було проаналізовано значну кількість нормативно-правових актів, звітів, статистичної інформації, публікацій в засобах масової інформації; матеріалів, розміщених

на інтернет-ресурсах; результатів досліджень з питань внутрішньо переміщених осіб; інтеграції дітей у місцеві громади та надання психосоціальної допомоги дітям із числа внутрішньо переміщених осіб; опитано провайдерів послуг та дітей із числа внутрішньо переміщених осіб (у присутності та за згоди батьків) та членів їхніх сімей. Обрані методи уможливили збір, систематизацію, аналіз та перевірку максимально повної інформації щодо теми дослідження від представників усіх зацікавлених сторін: посадових осіб, які приймають важливі рішення; співробітників організацій, які надають послуги дітям внутрішньо переміщених осіб і при цьому розглядають їх як цільову групу (провайдери послуг); вимушено переміщених осіб. Усього проведено 58 індивідуальних інтерв'ю:

10 – з представниками органів державної влади та бюджетних установ, функціональні обов'язки яких передбачають роботу із внутрішньо переміщеними особами в цілому та з дітьми внутрішньо переміщених осіб зокрема; 22 – з керівниками та співробітниками провайдерів послуг для внутрішньо переміщених осіб та дітей внутрішньо переміщених осіб, з них 11 – організації громадянського суспільства (громадські організації та волонтерські групи) та 11 – бюджетні організації; 26 – з внутрішньо переміщеними особами (дорослими, часто у присутності дітей та іноді за їх участі).

У м. Києві проведено 16 інтерв'ю, у м. Одеса та Одеській області – 42 інтерв'ю.

У рамках польового етапу дослідження було проведено одне колективне інтерв'ю (фокус-група) з внутрішньо переміщеними особами Одеської області, які долучилися до волонтерської діяльності: жінки, які мають дітей шкільного віку.

Особливості методики:

Здійснено картування послуг, що надаються дітям внутрішньо переміщених осіб. За результатами оцінювання підготовлено інтерактивну мапу, яка містить позначки про наявність організацій, що надають послуги (бюджетних і некомерційних), та перелік цих послуг.

Інструменти оцінювання:

Додатково до системи стандартних інструментів використано візуалізацію у формі картування послуг (на картах Києва та Одеської області позначено організації, які надають послуги дітям внутрішньо переміщених осіб, з переліком цих послуг).

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

Уміння провести інтерв'ю, спостереження, картування.

Чи були впроваджені замовником результати оцінювання:

Інформацію про впровадження результатів оцінювання замовник розміщує на сайті: <http://www.lhsi.org.ua/>

Кейс 3.

Оцінювання адміністративних послуг в рамках проекту Української Асоціації Оцінювання «Посилення децентралізації в Україні». *Савва Михайло (Україна)*

Виконавці МіО:

Регіональні експерти проекту Української Асоціації Оцінювання «Посилення децентралізації в Україні» – 22 особи.

Замовник МіО:

Громадська організація «Українська Асоціація Оцінювання».

Назва проекту, в рамках якого здійснювалися МіО:

Моніторинг здійснювався в рамках проекту Української Асоціації Оцінювання «Посилення децентралізації в Україні» за підтримки *National Endowment for Democracy*

Що стало продуктом МіО:

Опис отриманих послуг – створення аналітичного продукту, який стане основою подальшого оцінювання. Усього підготовлено описи 43 публічних послуг.

Тривалість МіО:

Експерти отримували і описували послуги протягом 7 міс. (лютий – серпень 2017 року).

Питання МіО:

- Якою є якість надання адміністративних і соціальних послуг?
- Як можна охарактеризувати доступність цих послуг?

Об'єкт МіО:

Адміністративні та інші публічні послуги (загальнозначимі послуги, що надаються бюджетними та комерційними організаціями).

Завдання від замовника:

Мінімум одна послуга, отримана експертом, описана за єдиною формою.

Методика МіО:

Автор методики моніторингу – Михайло Савва, член правління Української Асоціації Оцінювання.

Форма для опису послуги містила наступні питання:

- Назва послуги.
- Місце отримання послуги (населений пункт, область).
- Дата отримання послуги (дата першого покращення).
- Хто надав послугу (орган влади і посадова особа).
- Платна послуга чи безкоштовна.
- Вартість платної послуги.
- Хто отримав послугу.
- Задоволення послугою. Коментарі і рекомендації.

Набувачі фотографували інформаційні стенди, розклади та інші інструменти візуалізації інформації в організаціях, де вони отримували послуги. Окрім того, вони фотографували сходи і входи у приміщення з метою збору інформації про доступність цих будівель для людей з інвалідністю. Фотоматеріали дають додаткові можливості для аналізу інфраструктури організації, яка надає послуги.

Перед початком діяльності регіональні експерти пройшли детальний інструктаж під час тренінгу «Експертне оцінювання розділів стратегій (програм) розвитку територій в Україні, присвячених моніторингу і оцінці» 27 травня 2017 року.

Інструменти МіО:

Включене спостереження.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

Уміння робити аналітичний опис подій (процедури отримання послуги), формулювати рекомендації з покращення порядку надання послуг.

Чи були впроваджені результати діяльності:

На момент підготовки посібника проект не був завершений, рекомендації про удосконалення порядку надання послуг ще не були надані відповідним органам влади.

Кейс 4.

Оцінювання якості соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які опинилися в складних життєвих обставинах. *Колобова Ярослава, Трубнікова Ольга (Україна)*

Виконавець оцінювання:

Сколобанова Юлія, начальник відділу методичної роботи Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Замовник оцінювання:

Київський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

Оцінювання здійснювалося в рамках пріоритетного напрямку діяльності Київського міського ЦСССДМ «Розробка системи моніторингу та оцінки якості надання соціальних послуг мережею ЦСССДМ м. Києва».

Продукт оцінювання:

Анкета для отримувача соціальної послуги соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах.

Посилання на оприлюднений продукт:

Затверджено наказом Київського міського ЦСССДМ.

Запитання для оцінювання:

- Які причини виникнення складних життєвих обставин?
- Які соціальні послуги необхідні для подолання складних життєвих обставин?
- Чи задовольняє якість надання соціальних послуг?

Об'єкт оцінювання:

10 районних ЦСССДМ м. Києва.

Завдання оцінювання:

Створення інструменту для оцінки якості послуги соціального супроводу сімей (осіб), які опинилися в складних життєвих обставинах.

Методика оцінювання:

Анкета призначена для отримувача соціальної послуги. Надається отримувачу соціальної послуги по завершенню соціального супроводу супервізором фахівця із соціальної роботи, відповідального за здійснення соціального супроводу (або призначеним директором іншим працівником ЦСССДМ чи представником органу, якому підпорядковується Центр).

Інструменти оцінювання:

Анкетування, опитування.

Унікальність оцінювання:

Одна із перших спроб комплексно оцінити якість соціальних послуг через зворотний зв'язок від споживачів послуг.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

Уміння провести сенситивні опитування.

Кейс 5.

Експертний висновок про систему моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020».

Савва Михайло (Україна)

Дискусії щодо відмінностей між експертизою та оцінюванням у професійній спільноті тривають. Існує велика кількість підходів. Наприклад: оцінювання – це експертиза того, що вже сталося. Тобто оцінюються факти. А експертиза є оцінюванням ризиків (піддаються експертизі передбачення). Кінцева та однозначна межа між експертизою та оцінюванням ще не проведена. Досить часто основною відмінністю вважається наступна: оцінювання як вид консалтингу обов'язково містить рекомендації, а експертиза може лише показати досягнення і проблеми. У практичній діяльності фахівці з МіО використовують як експертизу, так і оцінювання. Інколи різниця полягає лише у назві.

Виконавець експертизи:

Михайло Савва, член правління Української Асоціації Оцінювання.

Замовник експертизи:

Громадська організація «Українська Асоціація Оцінювання».

Назва проекту, в рамках якого здійснювалася експертиза:

Експертиза була виконана під час реалізації проекту Української Асоціації Оцінювання «Посилення децентралізації в Україні» за підтримки National Endowment for Democracy.

Продукт експертизи:

Експертний висновок про систему моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020».

Тривалість експертизи:

Експертиза тривала 10 днів.

Посилання на оприлюднений продукт:

Сайт Української Асоціації Оцінювання – http://www.ukreval.org/images/news/2017-03-17-NEDEksp/Ekspertyza_Ukraina_2020_15.3.2017.pdf

Запитання, на які мала відповісти експертиза:

- Наскільки стратегічні індикатори реалізації стратегії (розділ 4 Стратегії) здатні оцінити «впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі», тобто просування до мети Стратегії?
- Наскільки стратегічні індикатори реалізації стратегії (розділ 4 Стратегії) використовуються органами влади для оцінки «виконання реформ та програм», тобто для вирішення завдання для стратегічних індикаторів в розділі 4 Стратегії?
- Наскільки системи моніторингу та оцінки, які застосовуються органами влади України, здатні оцінити виконання Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»?
- Чи розміщуються у відкритому доступі результати моніторингу та оцінювання Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»?
- Чи передбачає Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» механізми участі представників громадянського суспільства в моніторингу та оцінці цієї Стратегії?

Об'єкт експертизи:

Система моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020».

Завдання, визначене замовником:

Оцінити здатність системи моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» слугувати інструментом коригування виконання Стратегії.

Методика експертизи:

- Оцінка відповідності індикаторів/показників системи моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» мінімальним вимогам до показників.
- Оцінка відповідності системи індикаторів/показників цілі Стратегії, у тому числі оцінка повноти системи індикаторів/показників стосовно мети.
- Оцінка реалістичності та вимірності формулювання мети Стратегії.
- Оцінка наявності та реалістичності практичного застосування механізмів громадської участі в моніторингу і оцінюванні Стратегії.

Використані інструменти:

Якісний аналіз текстів.

Які професійні уміння фахівця з оцінювання були найбільш актуальними при здійсненні експертизи:

Під час цієї роботи були затребувані уміння якісного аналізу текстів та уміння оцінювання адекватності індикаторів.

Чи були впроваджені замовником результати та висновки експертизи:

Інформація щодо використання результатів експертизи відсутня. На час підготовки посібника проект не був завершений.

Кейс 6.

Підготовка оцінки *ex post* для Північно-Східного регіону рівня 2 в Болгарії. *Михайлов Александер (Болгарія)*

Державна політика регіонального розвитку в Болгарії створює умови для збалансованого та стійкого комплексного розвитку регіонів і муніципалітетів. Державна політика регіонального розвитку містить систему нормативних документів, ресурсів і діяльності компетентних органів, спрямованих на:

- скорочення міжрегіональних та внутрішньорегіональних диспропорцій щодо економічного, соціального і територіального розвитку;
- забезпечення умов для прискорення економічного зростання та високого рівня зайнятості;
- розвиток територіального співробітництва.

Згідно ст. 11 Закону про регіональний розвиток (ЗРР), Регіональний план розвитку (РПР) – це документ стратегічного планування, який встановлює середньострокові завдання і пріоритети стійкого комплексного регіонального розвитку в межах відповідної сфери рівня 2 (NUTS 2, у відповідності з регіональною класифікацією, що використовується в Європейському Союзі), відповідно до прогнозів Національної стратегії для регіонального розвитку та інших структурних і політичних політик, беручи до уваги специфічні характеристики та потенціал регіону, якого він стосується.

Наприкінці 2005 року Рада міністрів прийняла План розвитку для регіонів рівня 2 на період 2007–2013 рр.: Північно-Західного, Північно-Центрального, Північно-Східного, Південно-Східного, Південно-Західного та Південно-Центрального регіонів.

Здійснення моніторингу і оцінювання виконання РПР – надзвичайно важливий крок на шляху удосконалення процесу стратегічного планування та програмування регіонального розвитку і покращення роботи установ, які відповідають за здійснення політики регіонального розвитку.

У відповідності зі ст. 34 ЗРР крайній термін для підготовки оцінок ex-post з виконання РПР (2007–2013 рр.) – кінець 2014 року. Для кожної з областей рівня 2 здійснюється окреме оцінювання ex post, яке передбачає окремий кінцевий документ і містить:

- оцінювання ступеня досягнення цілей і стійкості результатів;
- оцінювання загального впливу;
- оцінювання ефективності використаних ресурсів;
- висновки і рекомендації з реалізації регіональної та місцевої політики розвитку.

Виконавець оцінювання:

Фонд реформи місцевого самоуправління.

Замовник оцінювання:

Міністерство регіонального розвитку, Генеральний директорат «Стратегічне планування регіонального розвитку і адміністративно-територіального устрою».

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

Підготовка оцінок ex-post щодо виконання регіональних планів розвитку регіонів рівня 2 на період 2007–2013 рр.

Продукт оцінювання:

Звіт, який містить експертні оцінки і рекомендації.

Тривалість оцінювання:

Чотири місяці (120 днів).

Посилання на оприлюднений продукт оцінювання:

<http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=404>

Питання оцінювання:

У відповідності із Законом регіонального розвитку оцінювання **ex-post** Регіонального плану розвитку проводиться не пізніше як через рік по завершенню терміну їх дії:

- оцінювання ступеня досягнення цілей і стійкості результатів;
- оцінювання спільного впливу;
- оцінювання ефективності використаних ресурсів;
- висновки і рекомендації щодо реалізації регіональної і місцевої політики у сфері розвитку.

Об'єкт оцінювання:

Регіональні плани розвитку регіонів рівня 2 на період 2007–2013 рр.

Завдання оцінювання:

- Розробити незалежні й об'єктивні оцінки ex-post РГПР (2007–2013 рр.), які надаватимуть точну інформацію зацікавленим сторонам (міністерствам і відомствам, регіональним і районним радам розвитку, регіональним і місцевим органам влади, економічним і соціальним партнерам, неурядовим організаціям, громадським об'єднанням тощо) про рівень досягнення цілей і пріоритети розвитку регіонів рівня 2, ефективність використаних ресурсів, висновки і рекомендації щодо оновлення прийнятих стратегічних рамок для регіонального розвитку на 2014–2020 рр.
- Впровадити ефективні методи оцінювання, організувати оцінювання реалізації регіональних документів стратегічного планування для регіонів рівня 2, в контексті регіональної політики ЄС, національного і регіонального законодавства у сфері розвитку.
- Отримати і оприлюднити інформацію щодо результатів оцінювання ex-post про реалізацію РГПР регіонів рівня 2 (2007–2013 рр.).

Методика оцінювання:

З точки зору процесу, методологія оцінки **ex-post** потребує структурованого і систематизованого підходу до збору, аналізу та оприлюднення інформації. Методологія може бути узгальнена наступним чином:

- вибір логіки втручання;
- створення методології оцінки;
- збір і оцінка вихідних даних;
- представлення результатів.

У даному випадку використано наступні методи:

- дослідження, аналіз і оцінювання;
- партнерство із зацікавленими сторонами;
- громадська консультація.

Інструменти оцінювання:

- Збір і структурування статистичної інформації про соціально-економічний розвиток регіону.
- Огляд стратегічних документів на регіональному та національному рівнях.
- Вивчення думки громадянського суспільства та ділових і адміністративних структур шляхом:
 - заповнення опитувальників,
 - проведення структурованих індивідуальних інтерв'ю,
 - проведення фокус-груп.
- Створення матриці оцінювання на основі стратегічних рамок РПП – виявлення наявних і потенційних індикаторів та їх систематизація; визначення чітких і об'єктивних критеріїв оцінювання.

- Аналітична робота – здійснення аналізу і оцінювання.
- Підготовка та оприлюднення звіту про результати оцінювання ex-post РПР.

Унікальність методики:

Особливо важливим для оцінювання **ex-post** є розуміння процесу всіма зацікавленими сторонами. Для цього необхідний чіткий опис мети, завдань, підходів, очікуваних результатів і періоду реалізації для кожного виду діяльності.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

- Уміння здійснювати дослідження і оцінювання.
- Уміння здійснювати соціально-економічний аналіз.
- Уміння застосовувати математичні та статистичні методи аналізу.
- Хороші комунікаційні уміння.
- Хороша координація різних зацікавлених сторін.
- Уміння досягати консенсусу.
- Послідовність і наполегливість при виконанні обов'язків.

Чи були впроваджені замовником рекомендації:

Так, рекомендації були враховані. Результати оцінки ex-post сприяли покращенню підготовки РПР на наступний період створення планів і програм (2014–2020 рр.). Були проведені консультації стосовно підготовки висновків і рекомендацій з неурядовим сектором та бізнесом на території регіону, що сприяло зміцненню їхнього інтересу та активної позиції щодо розвитку регіону. Представлені практика та ідеї сприяли підвищенню адміністративного потенціалу регіональних та муніципальних адміністрацій і пов'язали їхню роботу з довгостроковими цілями.

Кейс 7.

Створення системи моніторингу реформ з децентралізації. *Савва Михайло (Україна)*

Виконавець:

Кравчук Ірина, Пильгун Лариса, Савва Михайло, Щетініна Ольга. Усі виконавці є членами Української Асоціації Оцінювання.

Назва проекту, в рамках якого створювалася система моніторингу:

Система моніторингу створена в рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO за замовленням DESPRO.

Продукт роботи:

Продуктом стала система індикаторів реформ децентралізації в табличній формі з докладним описом кожного індикатора.

Тривалість роботи:

Тривалість робіт – 227 днів (з дня підписання договору до надання готового продукту).

Оприлюднення результатів роботи:

Система моніторингу реформ з децентралізації представлена на кількох публічних заходах, проведених DESPRO, але не оприлюднена публічно.

Складові системи моніторингу:

Реформи з децентралізації є складною системою декількох реформ. Структура опису індикаторів була відзначена високою складністю завдання – сконструювати єдину систему моніторингу для всіх реформ.

Структура опису індикаторів системи моніторингу:

- Результати реформи (визначені в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіального устрою України).
- Назва індикатора децентралізації.
- Мета використання індикатора.
- Вихідні дані для вимірювання.
- Метод збору інформації.
- Періодичність вимірювання.
- Відповідальний за збір інформації.

Усього було сконструйовано 54 індикатори.

Об'єкт моніторингу:

Реформи з децентралізації.

Мета роботи:

Створити і протестувати систему моніторингу реформ з децентралізації як робочого інструменту реформ на національному рівні.

Методика створення системи моніторингу:

- Базове дослідження стану реформ з децентралізації, включаючи аналіз нормативно-правової бази, досліджень децентралізації, документів органів державної влади та місцевого самоврядування, напрацювань громадських організацій, публікацій в ЗМІ.
- Індивідуальні експертні інтерв'ю з метою визначення найбільш доцільних та ефективних індикаторів.
- Конструювання індикаторів.
- Зіставлення індикаторів для видалення дублюючих.

Інструменти створення системи моніторингу:

- Якісний аналіз текстів.
- Індивідуальні глибокі експертні інтерв'ю.
- Порівняльний аналіз.

Особливість методики:

Особливість полягає у використанні в якості відправної точки для індикаторів завдань Концепції реформування місцевого самоврядування та територіального устрою України. Наприклад, для такого завдання, як «посилення правової, організаційної та матеріальної спроможності територіальних громад, органів місцевого самоврядування, провадженню їх діяльності з дотриманням принципів та положень Європейської хартії місцевого самоврядування» було сконструйовано 11 індикаторів.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

Під час цієї роботи були затребувані навички якісного: аналізу текстів; глибоких індивідуальних експертних інтерв'ю; оцінки адекватності індикаторів; зіставлення змісту індикаторів.

Важливо зазначити, що до створення та обговорення системи моніторингу залучалися фахівці, які мають спеціальні знання, досвід роботи в органах державної, виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. Створення системи моніторингу виявилось мультидисциплінарним завданням.

Чи були впроваджені замовником результати оцінювання:

Станом на січень 2018 року є інформація про опрацювання системи моніторингу на рівні Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

Кейс 8.

Створення програми моніторингу і оцінювання соціальних аспектів реалізації проекту «Expert Support to the Implementation of the Ukraine Early Recovery Project of the European Investment Bank: Social Management Plan (SMP) and Stakeholder Engagement Plan (SEP)». *Савва Михайло (Україна)*

Виконавець:

Кравчук Ірина, Пильгун Лариса, Савва Михайло (члени правління Української Асоціації Оцінювання).

Замовник:

Міжнародний фонд «Відродження».

Назва проекту, в рамках якого виконувалася робота:

Програма МіО підготовлена в рамках проекту «Експертна підтримка надзвичайної кредитної програми Європейського інвестиційного банку для відновлення України: розробка планів соціального менеджменту та залучення зацікавлених сторін».

Продукт:

Проект програми МіО.

Тривалість робіт:

Тривалість розробки програми – 112 днів.

Посилання на оприлюднений продукт:

Моніторинг та оцінювання соціального впливу проекту: практичний посібник для виконавців проектів надзвичайної кредитної програми з оновлення України. Ініціатор: Міністерство

регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Фінансує: Європейський інвестиційний банк. Київ, 2016. Брошура розміщена на:

https://issuu.com/irf_ua/docs/mio_framework_final_web.

Об'єкт проекту програми МіО:

Соціальний вплив програми відновлення інфраструктури.

Мета роботи:

Створити інструмент оцінки соціального впливу програми відновлення інфраструктури.

Особливість методики створення проекту програми МіО:

- Можливість використання програми МіО самими виконавцями мікропроектів відновлення інфраструктури, без залучення зовнішніх експертів. Це було досягнуто в результаті свідомого включення в програму найпростіших методів моніторингу та простих індикаторів.
- Детальні пояснення до програми МіО: до проекту програми МіО існують пояснення щодо проекту, термінології, принципів МіО. Проект програми МіО та всі пояснення узагальнено: «Моніторинг та оцінювання соціального впливу проекту: практичний посібник для виконавців проектів надзвичайної кредитної програми з оновлення України». Ініціатор: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Фінансує: Європейський інвестиційний банк. Київ, 2016.

Методика створення проекту програми МіО:

- Якісний аналіз текстів (матеріалів проекту «Експертна підтримка надзвичайної кредитної програми Європейського інвестиційного банку для відновлення України: розробка планів соціального менеджменту та залучення зацікавлених сторін»).

- **Бенчмаркінг** – порівняння з кращими світовими практиками.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю для створення проекту програми МіО:

- Аналіз текстів
- Здійснення порівняльного аналізу
- Здійснення «адекватності» індикаторів
- Оцінка простоти індикаторів у практичному використанні.

Чи були впроваджені замовником результати оцінювання:

На момент підготовки кейсу інформацію про використання результатів програми МіО у відкритих джерелах знайти не вдалося.

Кейс 9.

Використання методики **Clinical Assessment for Systems Strengthening (CIASS)** для оцінювання закладів охорони здоров'я. *Яцик Віра (Україна)*

Інноваційним підходом у сфері громадського здоров'я є використання методики «Клінічна оцінка для посилення систем (*Clinical Assessment for Systems Strengthening (CIASS)*)», яка розроблена за підтримки Міжнародного центру підготовки та освіти у сфері охорони здоров'я Університету штату Вашингтон (The International Training and Education Center for Health, Department of Global Health, University of Washington, I-TECH/UW) та впроваджується в Україні ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України».

Основною метою оцінювання закладу із застосуванням методики CIASS є визначення його успішних практик, досягнень та наявних можливостей; виокремлення тих сфер діяльності, що потребують посилення; пошук шляхів і ресурсів для забезпечення сталого та безперервного процесу надання якісних медичних послуг, розширення їхнього спектру та обсягу. На відміну від традиційних підходів, методика CIASS не є інструментом контролю чи перевірки і передбачає участь у даному процесі як експертів, які здійснюють оцінювання, так і представників закладу, що оцінюється.

В Україні використання методики CIASS розпочалося у 2013 році – вперше було проведено якісне оцінювання обласних центрів профілактики та боротьби зі СНІДом Запорізької, Дніпропетровської та Одеської областей. У 2014 році за участі представників трьох оцінених закладів відбулася робоча зустріч щодо обговорення можливостей подальшого використання методики CIASS в Україні. Представлені на заході підсумки реалізації рекомендацій, сформованих за результатами оцінювання, висока оцінка як переваг, які отримав кожен із оцінених закладів, так і потенціалу використання сприяли консолідації зусиль на національному рівні у подальшому вико-

ристанні та розвитку CIASS в Україні. Саме I-TECH/UW відіграв вирішальну роль в адаптації даної методики до українського контексту.

Одним із важливих результатів стало затвердження МОЗ України 28 січня 2016 року (реєстраційний номер 177.15/04/16) методичних рекомендацій «Використання методики *Clinical Assessment for Systems Strengthening (CIASS)* для моніторингу діяльності закладів охорони здоров'я України за напрямом протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу». У даному документі представлена детальна інформація щодо інструментарію та алгоритму оцінювання з використанням методики CIASS, надано опис процесів, що відбуваються на етапах планування, підготовки та безпосереднього його проведення. Текст методичних рекомендацій розміщено на веб-сайті національного порталу зі стратегічної інформації у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу за посиланням:

<http://hiv.phc.org.ua/portal/#Default:page.EQ.1:rubric.EQ.6>.

Процес оцінювання з використанням методики CIASS відбувається у шість пов'язаних між собою етапів: ініціювання процесу (безпосередньо закладом або ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України»); підготовка до оцінювання; оцінювання; планування заходів, спираючись на результати оцінювання (результати реалізації даного етапу відображено у самостійно підготовленому фахівцями оцінюваного закладу Плані дій на виконання рекомендацій); підготовка Звіту за результатами оцінювання; запуск системи безперервного підвищення якості послуг, що надаються оцінюваним закладом.

Інструментарій методики CIASS складається з модулів, що представляють собою тематичні керівництва для якісного оцінювання закладів шляхом глибинних групових та індивідуальних інтерв'ю, розгляду необхідної документації та верифікації отриманої інформації. Офіційно рекомендованим МОЗ України є використання такого переліку модулів:

- модуль **«Адміністративна діяльність»** – призначений для оцінювання адміністративного потенціалу закладу та якості управління програмами чи ресурсами;

- модуль **«Фінансова діяльність»** – призначений для оцінювання фінансової стабільності діяльності закладу та впроваджуваних програм, а також системи фінансового управління;
- модуль **«Консультавання і тестування на ВІЛ (КіТ)»** – призначений для оцінювання системи контролю й забезпечення якості послуг з КіТ на ВІЛ серед загального населення та представників груп підвищеного ризику щодо інфікування ВІЛ;
- модуль **«Медична допомога»** – призначений для оцінювання кадрового потенціалу, спектра, якості, повноти, сталості та безперервності надання медичних послуг з профілактики, діагностики й лікування ВІЛ-інфекції.

Протягом 2016–2017 років, додатково до чотирьох офіційно затверджених МОЗ України модулів, були розроблені модуль «Лабораторія», який дає змогу оцінити всі наявні в закладі моделі надання лабораторних послуг, та модуль «Надання інтегрованих послуг ЛЖВ з ко-інфекцією ТБ/ВІЛ», який використовується для оцінювання повноти та якості послуг ЛЖВ з ко-інфекцією ТБ/ВІЛ.

Основні методи збору даних, що використовуються експертами під час оцінювання, включають проведення глибоких інтерв'ю з керівництвом та персоналом закладу, спостереження, аналіз «маршруту пацієнта» та документації. Під час оцінювання експерти спираються виключно на чинну нормативно-правову базу України та уникають суб'єктивних висновків і тверджень. Процес оцінювання закладу ґрунтується на засадах етичності, чесності, неупередженості та об'єктивності.

Результати проведеного оцінювання, за кожним із модулів, висвітлюються у підсумковому Звіті за наступним алгоритмом:

- сильні сторони, що відображають добре функціонуючі системи, процедури та процеси;
- сфери для покращення – вказують на відсутність або недосконалість регламентуючих діяльність документів, систем,

процедур та процесів, а також їх безпосередній вплив на якість надання медичних послуг закладом;

- рекомендації містять обґрунтовані поради щодо конкретних кроків у роботі з кожною сформульованою сферою для покращення.

Керівництво та співробітники закладу, на базі якого здійснюється оцінювання за методикою CIASS, отримують низку переваг, а саме:

- можливість отримати досвід здійснення якісного оцінювання за міжнародним зразком та за участі незалежних експертів;
- підвищення рівня мотивації співробітників як результат наголошення на досягненнях, сильних сферах закладу;
- активне одночасне залучення співробітників та керівництва не лише до формування сфер для покращення, а й спільне визначення шляхів поліпшення діяльності, спираючись на актуальні потреби закладу;
- можливість застосування оцінювання за методикою CIASS як платформи для наставництва та обміну досвідом з експертами CIASS, які представляють різні заклади та різні регіони України;
- отримання обґрунтованих результатів оцінювання, що базуються на чинній в Україні нормативно-правовій базі та які можна успішно використати як для розробки операційних та стратегічних планів, так і залучення додаткового фінансування з бюджетних та позабюджетних або донорських джерел, а також – технічної допомоги;
- наявність основи для розробки та впровадження необхідних процедур безперервного поліпшення якості медичної допомоги.

Однією із основних переваг оцінювання за методикою CIASS є можливість заздалегідь розпочати підготовку до державної акредитації. Адже, відповідно до методичних рекомендацій,

«проведення пропонованої оцінки та отримання результатів CLASS є бажаним до початку державної акредитації закладу охорони здоров'я на вищу кваліфікаційну категорію, особливо медичних закладів другого і третього рівнів надання медичної допомоги, та обов'язкової сертифікації на відповідність вимогам національного стандарту ДСТУ ISO серії 9000, а також ДСТУ ISO серії 9001 щодо наявності й ефективності систем управління якістю».

До оцінювання залучаються лише спеціалісти, які пройшли відповідне навчання та мають сертифікат експерта з оцінювання за методикою CLASS. У 2017 році загальна кількість сертифікованих експертів CLASS в Україні склала 22 особи. Професійна компетентність, вміння вести переговори та проводити глибокі інтерв'ю, аналітичні навички – невід'ємні професійні якості експерта CLASS. Окрім цього, дотримання принципу конфіденційності є ключовим у діяльності кожного експерта.

Протягом 2013–2017 років якісне оцінювання закладів за методикою CLASS проведено у дванадцяти регіонах України. Загальна кількість оцінених закладів – 27 (у т.ч. 13 центрів профілактики та боротьби зі СНІДом, 5 протитуберкульозних диспансерів, 7 кабінетів «Довіра», 2 неурядові організації).

Результати проведеного в 2017 році на національному рівні аналізу результативності та ефективності впровадження Планів дій оціненими закладами дали змогу виокремити конкретні результати, а саме: покращено доступу до послуг з АРТ для хворих з ко-інфекцією ТБ/ВІЛ (Черкаська обл.); ВІЛ-сервісні послуги стали більш наближеними до груп підвищеного ризику та ВІЛ-інфікованих пацієнтів (Полтавська, Київська та Чернігівська обл.); співробітники Центру МіО Криворізького міського Центру СНІДу забезпечені комп'ютерною технікою (Дніпропетровська обл.); на постійній основі організовано переривчасті навчальні курси з питань якості проведення дотестового консультування та заповнення облікової і звітної документації для лікарів-інфекціоністів (Чернівецька обл.). Ці результати демонструють посилення потенціалу оцінених закладів, підтверджуючи ефективність застосування методики CLASS.

Виконавець оцінювання:

ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України».

Замовник оцінювання:

Міжнародний центр підготовки та освіти у сфері охорони здоров'я Університету штату Вашингтон (*The International Training and Education Center for Health, Department of Global Health, University of Washington, I-TECH/UW*).

Продукт оцінювання:

Одним із важливих результатів стало затвердження МОЗ України 28 січня 2016 року (реєстраційний номер 177.15/04/16) методичних рекомендацій «Використання методики *Clinical Assessment for Systems Strengthening (CIASS)* для моніторингу діяльності закладів охорони здоров'я України за напрямком протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу». В документі представлена детальна інформація щодо інструментарію та алгоритму оцінювання із використанням методики CIASS, надано опис процесів, які відбуваються на етапах планування, підготовки та безпосереднього проведення.

Посилання на оприлюднений продукт:

Текст методичних рекомендацій розміщений на веб-сайті національного порталу зі стратегічної інформації у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу за посиланням <http://hiv.phc.org.ua/portal/#Default:page.EQ.1:rubric.EQ.6>.

Об'єкт оцінювання:

Заклад охорони здоров'я.

Завдання оцінювання:

Визначення успішних практик, досягнень та наявних можливостей закладу; виокремлення тих сфер діяльності, що потребують посилення; пошук шляхів і ресурсів для забезпечення сталого та безперервного процесу надання якісних медичних послуг, розширення їхнього спектру та обсягу.

Методика оцінювання:

Процес оцінювання з використанням методики CLASS відбувається у шість пов'язаних між собою етапів: ініціювання процесу (безпосередньо закладом або ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України»); підготовка до оцінювання; оцінювання; планування заходів, спираючись на результати оцінювання (результати реалізації даного етапу відображено у самостійно підготовленому фахівцями оцінюваного закладу Плані дій на виконання рекомендацій); підготовка Звіту за результатами оцінювання; запуск системи безперервного підвищення якості послуг, що надаються оцінюваним закладом.

Інструменти оцінювання:

Інструментарій методики CLASS складається з модулів, що представляють собою тематичні керівництва для здійснення якісної оцінки закладів шляхом глибинних групових та індивідуальних інтерв'ю, розгляду потрібної документації та верифікації отриманої інформації. Офіційно рекомендованим МОЗ України є використання такого переліку модулів:

- модуль **«Адміністративна діяльність»** – призначено для оцінки адміністративного потенціалу закладу та якості управління програмами чи ресурсами;
- модуль **«Фінансова діяльність»** – призначено для оцінки фінансової стабільності діяльності закладу та впроваджуваних програм, а також системи фінансового управління;
- модуль **«Консультавання і тестування на ВІЛ (КіТ)»** – призначено для оцінки системи контролю й забезпечення якості послуг з КіТ на ВІЛ серед загального населення та представників груп підвищеного ризику щодо інфікування ВІЛ;
- модуль **«Медична допомога»** – призначений для оцінки кадрового потенціалу, спектра, якості, повноти, сталості та безперервності надання медичних послуг з профілактики, діагностики й лікування ВІЛ-інфекції.

Упродовж 2016–2017 років додатково до чотирьох офіційно затверджених МОЗ України модулів розроблені модуль «Лабораторія», який дає змогу оцінити всі наявні в закладі моделі на-

дання лабораторних послуг, та модуль «Надання інтегрованих послуг ЛЖВ з ко-інфекцією ТБ/ВІЛ», який використовується для оцінки повноти та якості послуг ЛЖВ з ко-інфекцією ТБ/ВІЛ.

Унікальність методики:

Основні методи збору даних, які використовуються експертами під час оцінювання включають проведення глибоких інтерв'ю з керівництвом та персоналом закладу, спостереження, розгляд «маршруту пацієнта» та аналіз документації. В ході оцінювання експерти спираються виключно на чинну нормативно-правову базу України та уникають суб'єктивних висновків і тверджень. Процес оцінювання закладу ґрунтується на засадах етичності, чесності, неупередженості та об'єктивності.

Оцінювання закладу із використанням методики CIASS дозволяє заздалегідь розпочати підготовку до державної акредитації. Адже, відповідно до методичних рекомендацій, «проведення пропонованої оцінки та отримання результатів CIASS є бажаним до початку державної акредитації закладу охорони здоров'я на вищу кваліфікаційну категорію, особливо медичних закладів другого і третього рівнів надання медичної допомоги, та обов'язкової сертифікації на відповідність вимогам національного стандарту ДСТУ ISO серії 9000, а також ДСТУ ISO серії 9001 щодо наявності й ефективності систем управління якістю».

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

Професійна компетентність, вміння проводити перемовини та глибокі інтерв'ю, аналітичні навички та дотримання принципів конфіденційності.

Чи були впроваджені результати оцінювання?

У 2017 році вийшла друком публікація «Клінічна оцінка для посилення систем (CIASS). Історії успішного впровадження та кращі практики в Україні», в якій представлено конкретні приклади успішного виконання рекомендацій CIASS закладами, що були оцінені в 2014-2016 роках. Дана публікація розміщена за посиланням https://www.go2itech.org/wp-content/uploads/2017/06/CIASS-UA-Success-Stories_UKR.pdf

Кейс 10.

Оцінювання роботи сімейної амбулаторії
с. Дмитрове Оріхівського району Запорізької області».
Щетініна Ольга (Україна)

Виконавець оцінювання:

Департамент аналізу, планування та оцінки благодійного фонду в Україні.

Замовник оцінювання:

Благодійний фонд в Україні.

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

Програма «Здоров'я нації», проект «Рак виликовний. Вчасне виявлення та лікування онкологічних захворювань».

Продукт оцінювання:

Підсумковим продуктом є звіт, який містить основні результати оцінювання.

Тривалість оцінювання:

Оцінювання відбулося у квітні – травні 2012 року. Польовий етап – 27–29 квітня 2012 року.

Питання оцінювання:

- Оцінювання поточної роботи амбулаторії за критеріями: «охайність», «доступність», «комфортність приміщень для очікувань», «допомога медсестер» та «допомога лікаря стоматолога», «допомога сімейного лікаря».
- Як змінилася робота амбулаторії після її переобладнання в рамках проекту?

- Наскільки ефективно використовується надане в рамках проекту обладнання?
- Наскільки задоволені пацієнти роботою амбулаторії?

Об'єкт оцінювання:

Робота сімейної амбулаторії с. Дмитрове за певний період.

Завдання оцінювання:

Основна мета оцінювання – визначення ефективності використання обладнання для лабораторії, стоматологічного та фізіотерапевтичного обладнання, придбаного за фінансової підтримки БФ «Розвиток України», а також визначення задоволеності пацієнтів роботою амбулаторії за певний період.

Методика оцінювання:

Для оцінювання були поєднані кількісні та якісні методи дослідження. Дане оцінювання є прикладом комплексного аналізу, що містить не лише аналіз результатів проекту, а й контексту. Тому частина результатів та рекомендацій має інформативний характер і їх часто складно втілити в управлінські рішення менеджерів конкретного проекту/програми.

Інструменти оцінювання:

Для виконання завдань оцінювання використано наступні методи: контент-аналіз документів, вивчення наявних досліджень з питань організації роботи медичних закладів, напівструктуровані інтерв'ю з керівниками місцевого самоврядування та персоналом амбулаторії (шість інтерв'ю), добровільне анонімне анкетування мешканців с. Дмитрове (120 осіб).

Основним обмеженням анкетування стала значна похибка вибірки (приблизно 10%) за рахунок того, що випадковість відбору не була забезпечена через великий відсоток (80%) мешканців квартир, які не відкривали дверей. Доводилося опитувати тих мешканців, які були доступні для опитування на вулиці.

Унікальність методики оцінювання:

Статистична інформація та дані опитування мешканців с. Дмитрове, а також результати інтерв'ю з керівниками місцевого самоврядування та персоналом амбулаторії дають змогу порівняти показники роботи амбулаторії до та після її переобладнання.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

- Вдале поєднання кількісних та якісних методів дослідження.
- Проведення якісного дослідження, під час якого потрібно було встановити контакти з інформантами та експертами.
- Проведення напівструктурованого інтерв'ю.
- Проведення кількісного дослідження, а саме контент-аналіз документів з акцентом на аналіз наявної статистичної інформації.
- Анкетування (від складання ефективної анкети до збору польових даних та їх статистичної обробки).

Чи були впроваджені замовником результати оцінювання:

Рекомендації впроваджені частково і стосувалися додаткового обладнання. Не впровадженими залишилися рекомендації щодо системних проблем охорони здоров'я (процедура виклику швидкої допомоги, постачання медикаментів тощо).

Кейс 11.

Оцінювання проекту «Тренінговий центр по навчання боротьбі з епідемією туберкульозу» регіональної програми «Подолання епідемії туберкульозу в Донецькій області на 2007–2011 рр.». *Щетініна Ольга (Україна)*

Виконавець оцінювання:

Департамент аналізу планування та оцінки благодійного фонду в Україні.

Замовник оцінювання:

Благодійний фонд в Україні.

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

Проект «Тренінговий центр навчання боротьби з епідемією туберкульозу» регіональної програми БФ «Розвиток України» регіональної програми «Подолання епідемії туберкульозу в Донецькій області на 2007–2011 рр.».

Продукт оцінювання:

Звіт за результатами оцінювання.

Тривалість оцінювання:

Оцінювання тривало дев'ять днів.

Запитання оцінювання:

- Наскільки партнери зацікавлені в участі у проекті та яка їхня мотивація?
- Наскільки готові партнери проекту брати на себе додаткові зобов'язання в рамках проекту?
- Чи достатньою є комунікацію між стейкхолдерами проекту?
- Наскільки партнери готові до переходу проекту на самофінансування?

Об'єкт оцінювання:

Ставлення партнерів до проекту «Тренінговий центр».

Мета оцінювання:

З'ясувати можливості щодо взяття партнерами на себе більшого кола обов'язків і завдань. Окрім того, необхідно було з'ясувати бачення ними своєї ролі в проекті, кола обов'язків та завдань.

Методика оцінювання:

Це зразок оцінювання, яке відповідає на конкретні управлінські запитання менеджерів проекту. Відповідно, рекомендації беруться до уваги з метою планування подальшого розвитку проекту чи визначення необхідності його завершення.

Інструменти оцінювання:

З метою виконання завдань оцінювання використано наступні методи: контент-аналіз документів, вивчення наявних досліджень з подібних питань, глибинні інтерв'ю з експертами, які є представниками зацікавлених сторін проекту (усього 10 експертів).

Також було розіслано письмові запити з проханням пояснити особливості організації роботи протитуберкульозних тренінгових центрів у різних країнах світу.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

- Уміння планувати та здійснювати якісне дослідження.
- Уміння опрацьовувати результати якісного дослідження (напівструктурованого інтерв'ю).
- Уміння проводити сенситивні інтерв'ю (інтерв'ю, під час яких інформант не бажає викривати початкові мотиви та цілі).

Чи були впроваджені результати оцінювання:

Так, рекомендації були впроваджені.

Кейс 12.

Оцінювання розвитку діяльності наукових установ.

Грига Віталій, Красовська Ольга (Україна)

Виконавець оцінювання:

Для оцінювання була створена експертна комісія, яка стала постійно діючим консультативно-дорадчим органом Держінформнауки України⁶².

До складу експертної комісії були включені представники МОН (Держінформнауки) та інших центральних органів виконавчої влади, Національної академії наук та національних галузевих академій наук, інших органів, до сфери управління яких належали наукові установи, провідних вищих навчальних закладів; фахівці та вчені, у т.ч. ті, що працюють у вищих навчальних закладах та мають кваліфікацію за відповідними напрямками (наукової, науково-технічної, інноваційної) діяльності і стаж практичної роботи за спеціальністю не менше п'яти років.

Замовник оцінювання:

Держінформнауки України.

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

Оцінювання здійснювалося на виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2011 р. № 1176 «Про затвердження Методики оптимізації (атестації) бюджетних наукових установ, які повністю або частково фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, та плану оптимізації (атестації)

62 4 червня 2014 р. Держінформнауки України (Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України) було перейменовано у Державне агентство з питань електронного урядування України. При цьому функції Держінформнауки у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності були передані Міністерству освіти і науки України (<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/255-2014-%D0%BF>).

бюджетних наукових установ, які повністю або частково фінансуються за рахунок коштів державного бюджету».

Продукт оцінювання:

Результати роботи експертної комісії можна умовно поділити на дві групи:

- Оцінювання діяльності окремої наукової установи:
 - атестаційна оцінка кожної наукової установи, перелік сильних та слабких сторін її діяльності;
 - рекомендації щодо необхідних заходів з оптимізації діяльності наукової установи: розвитку її наукового потенціалу та підвищення результативності досліджень, які в ній проводяться.
- Висновки та пропозиції щодо функціонування мережі наукових установ, зокрема:
 - Удосконалення галузевої, регіональної чи загальнодержавної мереж наукових установ; шляхом оптимізації окремих наукових напрямів, галузі в цілому;
 - рекомендації щодо кількості, типу та доцільності перепрофілювання наукових установ, які необхідні для науково-технічного та інноваційного забезпечення розвитку галузей економіки і соціальної сфери.

Тривалість оцінювання:

Оцінювання бюджетних наукових установ (окрім установ національних академій наук) було проведено в травні – серпні 2012 року. За цей період здійснено оцінювання діяльності 82 наукових установ. Період оцінювання становив не більше 45 календарних днів з дати подання установою матеріалів, визначених Порядком оцінки розвитку діяльності наукової установи, затвердженим Наказом Мінмолодьспорту України від 03.04.2012 р. № 399 <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0629-12>.

Посилання на оприлюднений продукт:

Результати оцінювання є закритими для широкої публіки. В агрегованому вигляді вони опубліковані в низці наукових статей, зокрема:

Vitalii Gryga, Victor Rybachuk, Olha Krasovska. Evaluation of R&D Institutions in Ukraine – The New Approach, Fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation, ISSUE 39, September 2014, p. – 23–30 // [https://www.fteval.at/static/journals/upload/fteval_Journal_for_Research_and_Technology_Policy_Evaluation_39\(1\).pdf](https://www.fteval.at/static/journals/upload/fteval_Journal_for_Research_and_Technology_Policy_Evaluation_39(1).pdf).

Рибачук В.П. Методологічні проблеми оцінювання продуктивності наукової діяльності. Наука та наукознавство, Science, 2013, № 2, с. 46–52 // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/85946/06-Rybachuk.pdf?sequence=1>.

Питання оцінювання:

Для проведення експертного оцінювання наукової установи кожен член експертної комісії заповнював картку експертного оцінювання наукового потенціалу, результативності та перспектив наукової (науково-технічної) діяльності наукової установи (додаток 6 Порядку оцінки розвитку діяльності наукової установи). Вона містила такі основні групи якісних індикаторів, які характеризували:

- рівень цільової орієнтації досліджень;
- рівень результатів наукової (науково-технічної) діяльності;
- перспективи розвитку наукової (науково-технічної) діяльності;
- специфічні аспекти діяльності установи.

Показники, що характеризують діяльність наукової установи, оцінювалися за п'ятибальною шкалою, де 5 – високий рівень якісних та кількісних властивостей; 4 – значний (наближений до високого рівня); 3 – середній; 2 – незначний (наближений до низького рівня); 1 – дуже низький рівень або відсутність зазначених властивостей.

Узагальнена експертна оцінка була інтегральним показником оцінок кожного експерта.

Об'єкт оцінювання:

Діяльність бюджетних наукових установ, які повністю або частково фінансуються за рахунок коштів державного бюджету.

Завдання оцінювання:

Здійснити об'єктивне зовнішнє експертне оцінювання діяльності наукових установ, обґрунтувати необхідні заходи оптимізації їхньої діяльності.

Методика оцінювання:

Експертне оцінювання є складовою загального атестаційного оцінювання. Атестаційне оцінювання є підсумковою індивідуальною характеристикою наукової установи, яка показує науково-технічний рівень наукової установи та дозволяє оцінити тенденції її розвитку.

Загалом атестаційне оцінювання передбачає:

- Кваліфікаційне оцінювання, яке здійснюється на основі низки показників, що характеризують науковий і науково-технічний потенціал установи; визнання її досягнень за попередні десять років; рівень впливу на формування наукової та науково-технічної політики в державі. Для кваліфікаційного оцінювання використовуються лише кількісні дані (додаток 5 Порядку).
- Рейтингове оцінювання є кількісним показником, що узагальнює наукову діяльність установи і характеризує: динаміку розвитку її науково-технічного потенціалу; ефективність її роботи; рівень отриманих результатів та ступінь їх використання на практиці; інші досягнення. Для обрахунку рейтингової оцінки використовуються як кількісні, так і якісні показники. Саме тут застосовується експертне оцінювання, виконане членами експертної комісії.

Залежно від класифікаційного та рейтингового оцінювання наукові установи були поділені на чотири категорії:

- **Категорія А** – наукові установи, що мають високий науковий потенціал, визнання в Україні та світі, формують державну науково-технічну політику, впливають на науково-технічну політику галузей, мають високий рівень розвитку й результатів наукової діяльності.
- **Категорія Б** – наукові установи, що мають нижчий порівняно з науковими установами, які належать до категорії А, науковий потенціал, проте демонструють високий рівень розвитку та ефективність його використання, можуть формувати перспективну науково-технічну політику певного наукового напрямку, бути провідними у сфері проведення досліджень, розробок, впровадження конкретних видів наукової, технічної, проектної продукції та виявляють активність в інтеграції до світового інформаційного простору.
- **Категорія В** – наукові установи, що мають високий науковий потенціал і визнання в Україні, впливають на формування державної та галузевої науково-технічної політики, проте демонструють невисокий рівень розвитку потенціалу й результатів наукової діяльності.
- **Категорія Г** – наукові установи, що мають невисокий науковий потенціал, можуть бути провідними у сфері проведення досліджень, розробок, впровадження конкретних видів наукової, технічної, продукції або розробляють окремі складові комплексів, пристроїв, вузлів техніки та виконують разові замовлення, проте при цьому демонструють низький рівень розвитку потенціалу й результатів його використання та є маловідомими у світовому інформаційному просторі.

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1176-2011-%D0%BF/ed20120403>

Інструменти оцінювання:

- Якісний аналіз відомостей про наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність, поданих науковими установами.

- Кількісний аналіз показників діяльності наукових установ, зокрема ранжування абсолютних величин індивідуальних показників за п'ятибальною шкалою; зважування оцінок за допомогою диференційованих вагових коефіцієнтів; побудова динамічних рядів та обчислення середнього значення темпів динаміки.

Особливість методики:

Методика:

- дозволяє знизити рівень суб'єктивності оцінювання за рахунок:
 - поєднання внутрішнього оцінювання (самооцінювання) наукової установи та зовнішнього (експертного) оцінювання;
 - пріоритету кількісних оцінок перед експертними через застосування диференційованих вагових коефіцієнтів;
- дозволяє врахувати відмінності діяльності наукових установ природничого й технічного профілів від наукових установ суспільного й гуманітарного профілів через застосування диференційованих вагових коефіцієнтів.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

Здатність аналізувати та узагальнювати значний масив даних, об'єктивно та фахово оцінити рівень та якість науково-технічних результатів установи.

Чи були впроваджені замовником результати оцінювання:

Наразі неможливо перевірити стан виконання рекомендацій, оскільки моніторинг їх виконання не проводився.

Методика не набула широкого використання. 19 липня 2017 року Постановою Кабінету Міністрів України № 540 було затверджено новий Порядок проведення державної атестації наукових установ.

Кейс 13.

Оцінювання результатів проекту з розвитку самозайнятості. *Савва Михайло (Україна)*

Виконавець оцінювання:

Савва Михайло, член правління Української Асоціації Оцінювання.

Назва проекту, в рамках якого здійснювалося оцінювання:

Оцінювання здійснювалося в рамках проекту міжнародної організації, присвяченого допомозі вимушеним переселенцям.

Продукт оцінювання:

Звіт за результатами оцінювання.

Тривалість оцінювання:

Оцінювання тривало 37 днів.

Посилання на оприлюднений продукт:

Звіт не оприлюднено.

Питання оцінювання:

Замовником сформульовано наступні запитання:

- Чи доповнює Проект зусилля влади та інших організацій, що надають допомогу, і чи уникає він дублювання цієї допомоги?
- Наскільки дизайн і практична реалізація Проекту передбачили і врахували потреби бенефіціарів?
- Чи забезпечити фахівці Проекту ефективність і дієвість алгоритму надання допомоги?

- Чи були визначені ризики в досягненні мети і завдань Проекту і наскільки ефективним було управління даними ризиками?
- Чи досяг Проект мети і завдань?
- Чи забезпечив Проект чіткі, значимі й своєчасні вигоди для бенефіціарів?
- Чи доповнила діяльність Проекту інші проекти?
- Чи був прозорими і підзвітними кошти, надані бенефіціарам Проекту?

Об'єкт оцінювання:

Результати соціального Проекту для його бенефіціарів.

Мета оцінювання:

Отримати рекомендації з покращення методів здійснення Проекту для його продовження.

Методика оцінювання:

- Колективні напівструктуровані інтерв'ю з бенефіціарами (фокус-групи).
- Індивідуальні напівструктуровані інтерв'ю з бенефіціарами.
- Індивідуальні напівструктуровані інтерв'ю з співробітниками організацій-регіональних партнерів Проекту (ці організації безпосередньо надавали послуги бенефіціарам).
- Індивідуальні напівструктуровані інтерв'ю з представниками органів влади, дотичними до здійснення Проекту організаціями-регіональними партнерами.
- Невключене спостереження за діяльністю організацій-регіональних партнерів з виконання Проекту.
- Анкетування бенефіціарів.

- Відвідування місць діяльності бенефіціарів, які використовують у своїй діяльності отримані під час реалізації Проекту ресурси.

Особливість методики:

Використання лише методів отримання та аналізу «зворотного зв'язку», без вивчення документів. Це було пов'язано зі змістом завдання: оцінити результати Проекту для бенефіціарів.

Інструменти оцінювання:

Декілька інструментів отримання й аналізу «зворотного зв'язку»: колективні напівструктуровані інтерв'ю, індивідуальні напівструктуровані інтерв'ю, анкетування, невключене спостереження.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

- Уміння проводити анкетування, інтерв'ю, спостереження.
- Уміння здійснювати аналітичну обробку отриманої інформації.

Чи були впроваджені замовником результати оцінювання:

Інформація про використання результатів оцінювання відсутня.

Кейс 14.

Визначення рівня задоволеності мешканців Вінницької, Сумської областей та АР Крим якістю та доступом до послуги водопостачання після реалізації локальних проектів і децентралізованого надання послуг у сфері водопостачання за підтримки Швейцарсько-Українського проекту DESPRO протягом 2009–2013 рр.

Сороковський Вячеслав (Україна)

Виконавець оцінювання:

Оцінювання здійснили експерт проекту Віктор Одиниця та група інтерв'юєрів.

Замовник оцінювання:

Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO.

Продукт оцінювання:

Звіт про результати оцінювання.

Тривалість оцінювання:

40 днів.

Посилання на оприлюднений продукт:

Публікація за результатами оцінювання: «Покращене сільське питне водопостачання очима споживачів» (2014 р.):

http://despro.org.ua/img/library/Publication_28042014_v2.pdf.

Питання оцінювання:

- З'ясувати оцінювання задоволеності доступом до послуг водопостачання за визначеними критеріями.
- Оцінити зміни в доступі мешканців цільових районів до послуг водопостачання в цілому.
- Вивчити питання зміни якості води та рівень задоволеності даним параметром.
- Визначити частку сімейного бюджету, яка сплачується за послуги водопостачання.
- З'ясувати рівень інформування населення, залучення їх до процесів планування та прийняття рішень з питань водопостачання.
- Вивчити рівень задоволеності послугою водопостачання та визначити оцінку цих послуг за п'ятибальною шкалою.

Об'єкт оцінювання:

Споживачі послуг централізованого водопостачання у населених пунктах Сумської, Вінницької областей та АР Крим.

Завдання оцінювання:

Простежити взаємозв'язок результатів за окремими параметрами та оцінкою послуги в цілому (кореляція), і якщо такий зв'язок простежується – визначити його силу (ступінь кореляції).

Методика оцінювання:

Вибірка репрезентативна за статтю та місцем проживання респондентів. Було опитано 776 респондентів (чоловіків – 337, жінок – 439) із 30 сіл у Сумській, Вінницькій областях та АР Крим. Опитування проводила група спеціально підготовлених інтерв'юерів. Відповіді респондентів фіксувалися інтерв'юерами самостійно, шляхом заповнення анкети. Анкета складалася із 17 запитань: 13 – закритих, по 2 – відкритих та комбінованих. Оцінка задоволеності здійснювалася за критеріями, визначе-

ними у запитаннях до дослідження. Для отримання узагальнюючих показників, які можна порівнювати, розраховано Індекс задоволеності (I задов.) за кожним критерієм, який оцінювався. Показники I задов. змінюються від -1 до 1.

Інструменти оцінювання:

Стандартизовані індивідуальні інтерв'ю.

Унікальність методики оцінювання:

Використання кореляцій для виявлення факторів, що визначають думку бенефіціарів Проекту про його користь.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час оцінювання:

- Здатність «розговорити» співрозмовника.
- Критичне мислення.
- Знання контексту «роботи з людьми».
- Толерантність.
- Загальний позитивний настрій.
- Відповідальність (щодо дотримання термінів та обсягів поставленої задачі).

Чи були впроваджені замовником результати оцінювання:

Підсумковий документ рекомендацій не містив. Аналіз отриманих результатів включно з виробленням рекомендацій здійснював замовник дослідження на пізнішому етапі. Рекомендації запроваджені частково.

Кейс 15.

Оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування Сновської ОТГ (Проект, спрямований на визначення громадської думки за допомогою телекомунікаційних технологій – смс-повідомлення).

Єфімова Анна (Україна)

Сновська об'єднана територіальна громада утворена у 2016 році, до неї увійшли місто Сновськ та 56 сільських населених пунктів району, тобто один район об'єднався в одну громаду.

Для керівництва Сновської міської ради важливою є громадська думка при прийнятті управлінських рішень. Саме тому з'явився проект, спрямований на визначення громадської думки за допомогою телекомунікаційних технологій – смс-повідомлення. Міську раду цікавить низка питань, серед яких – реалізація соціальної політики; вирішення екологічних проблем; організація процесів функціонування трудових колективів; здійснення соціального контролю; з'ясування ставлення населення до економічних реформ, а також населення до управлінських дій безпосереднього керівництва міської ради тощо.

Виконавцями Проекту визначено наступні особи та організації:

- секретар Сновської міської ради – відповідальний за визначення тих осіб, які здійснюватимуть опитування, та запитання, на які буде спрямоване опитування;
- начальник юридичного відділу – відповідальний за організацію громадського опитування за допомогою телекомунікаційних систем;
- загальний відділ міської ради – відповідальний за супровід опитування та оформлення документів.

Методика опитування передбачає наступні підготовчі кроки:

- оприлюднення інформації про опитування (реклама у районній газеті та на сайті Сновської міської ради);
- залучення якомога більшої кількості громадян для участі в опитуванні (дозвіл на використання номеру мобільного телефону для опитування);
- надсилання смс-повідомлення, яке містить запитання та варіанти відповідей (наприклад, запитання «Чи задоволені Ви роботою комунальної служби?» та варіанти відповідей: «задоволений», «не задоволений», «хотілося б кращої роботи», «відмовляюся надавати відповідь»).

Результати опитування мають бути опрацьовані та занесені до відповідного протоколу, який підписується організатором опитування та секретарем міської ради. Окрім результатів опитування, він має містити інформацію про:

- мету громадського опитування та об'єкт оцінювання;
- кількість учасників, які взяли участь в опитуванні;
- кількість наданих відповідей відповідно до варіантів відповідей, у т.ч. кількість абонентів, які утрималися від відповіді.

Оприлюднення результатів опитування буде здійснюватися протягом 10 робочих днів, через публікації у засобах масової інформації, що поширюються на території Сновської міської ради, на сайті та інформаційному стенді Сновської міської ради.

Оцінювання Проекту щодо з'ясування громадської думки за допомогою телекомунікаційних технологій – смс-повідомлення здійснювалося на етапах планування, проектування та втілення даного Проекту (тобто ex-ante). Мета оцінювання – отримати відповідь на запитання: «Чи дозволяє цей проект з'ясувати потреби населення громади?» Серед завдань оцінювання – комплексна оцінка реальних та очікуваних результатів, визначення причинно-наслідкового зв'язку між діяльністю та результатами.

Висновки оцінювання слугують поліпшенню якості виконання завдань, які стоять перед об'єднаною територіальною громадою, та є можливістю ефективного використання його результатів для удосконалення управлінських дій шляхом таких змін, як:

- уникнення чи зменшення потенційних ризиків при виконанні завдань громади;
- стати більш прозорими для громадян;
- змінити публічні дії для досягнення поставленої мети;
- змінити мету задля покращення економічно-соціального становища громадян.

Кейс 16.

Створення системи МіО усії діяльності громадської організації «Територія успіху» (м. Кропивницький).

Савва Михайло (Україна)

Розробники системи МіО:

Пильгун Лариса, MBA, MPA, член правління Української Асоціації Оцінювання, незалежний фахівець з оцінювання;

Савва Михайло, доктор політичних наук, професор, член правління Української Асоціації Оцінювання, незалежний фахівець з оцінювання.

Замовник системи МіО:

- Громадська організація «Територія успіху».

Продукт:

Комплексна система моніторингу і оцінювання діяльності організації, яка складається з наступних елементів:

- обґрунтування актуальності системи МіО для даної організації;
- методика створення системи МіО та вимоги до індикаторів;
- мета системи МіО;
- таблиця індикаторів (25 індикаторів).

Тривалість створення системи МіО:

Систему МіО було створено протягом 85 днів. Тривалість супроводу впровадження системи МіО у відповідності з контрактом склала шість місяців.

Наявність продукту у відкритих джерелах:

Комплексна система моніторингу є внутрішнім документом організації і не була оприлюднена.

Запитання, на які має знайти відповідь система МіО:

- Наскільки діяльність по кожному окремому проекту відповідає місії організації?
- Наскільки діяльність організації сприяє вирішенню проблем громади та регіону?
- Чи можлива монетизація окремих послуг і яких саме?

Об'єкт моніторингу та оцінювання:

Громадська організація «Територія успіху».

Завдання, визначене замовником системи МіО:

Створення системи МіО діяльності громадської організації «Територія успіху», яке складається з двох частин:

- створення системи моніторингу і оцінювання;
- супровід впровадження системи МіО.

Методика створення системи МіО:

Методика створення комплексної системи МіО містила низку взаємопов'язаних елементів:

- дослідження документів організації, у тому числі локальних нормативних актів; стратегій і планів розвитку; систем МіО різних проектів, які виконуються; звітів про діяльність;
- дослідження сайту організації і груп у соціальних мережах;
- колективне інтерв'ю з працівниками організації та головою правління;
- індивідуальні інтерв'ю з працівниками організації;

- адаптація ефективного досвіду систем МіО інших некомерційних організацій.

Інструменти створення системи МіО:

- Якісний аналіз документів.
- Метод напівструктурованого колективного інтерв'ю.
- Метод напівструктурованого індивідуального інтерв'ю.
- Бенчмаркінг (порівняння з діючими системами МіО зарубіжних некомерційних організацій, які виконують функції універсального ресурсного центру).

Унікальність методики:

Особливість методики створення комплексної системи МіО «Територія успіху» – можливість автоматичної обробки даних системи МіО. Завдання для розробників – пристосувати систему МіО для комп'ютерної обробки кількісних даних – виконано. Програмне забезпечення для автоматичної обробки даних організація замовила в іншій організації на умовах конкурсу/тендеру.

Професійні уміння, які знадобилися фахівцю під час створення системи МіО:

Під час створення комплексної системи МіО були затребувані знання різних систем МіО, які використовуються неприбутковими організаціями; уміння адаптувати елементи систем МіО до діяльності інших об'єктів; прогностичні уміння (уміння визначити основні вектори розвитку організації в соціально-політичних умовах сучасної України); проведення фокус-груп та індивідуальних глибоких інтерв'ю, конструювання індикаторів та уміння якісного аналізу текстів.

Чи була впроваджена система МіО замовником?

Замовник впровадив створену систему МіО.

**«Моніторинг і оцінювання:
Заради чого? Яким чином? З яким результатом?»**
Навчальний посібник

Автори:

Дукач Юлія
Кияниця Зінаїда
Конечна-Саламатін Йоанна
Кравчук Ірина
Петушкова Лариса
Пиголенко Ігор
Пильгун Лариса
Рішко-Порческу Антоніна
Савва Михайло
Тарасова Катерина

Верстка:

Сухомлинова Ірина

Літературна редакція:

Божок Валентина

МБФ «Альянс громадського здоров'я»
вул. Ділова 5, корпус 10А, 9-й поверх, 03150, Київ, Україна
Тел.: (044) 490-5485, Факс: (044) 490-5489
E-mail: office@aph.org.ua

www.aph.org.ua

www.facebook.com/AlliancePublicHealth

Розповсюджується безкоштовно.

Формат 00x00/0
Ум. друк. арк. 00,00

Тираж 000 прим. Замовл. № 0/0
Надруковано у друкарні



Альянс
громадського здоров'я

МЕТІДА
Проект з Технічної допомоги в сфері МО
та Ефективного Використання Даних

Ця публікація стала можливою завдяки підтримці Проекту «Залучення місцевих організацій до розвитку моніторингу та оцінки у сфері ВІЛ/СНІДу в Україні» (МЕТІДА), що впроваджується МБФ «Альянс громадського здоров'я», за фінансування Центрів США з контролю та профілактики захворювань (CDC), в рамках Надзвичайного плану Президента США для надання допомоги у зв'язку зі СНІДом (PEPFAR).

Ця публікація підтримана Угодою про співробітництво № U2GGH000840 з Центрами США з контролю та профілактики захворювань (CDC). Відповідальність за зміст публікації лежить виключно на її авторах і не обов'язково відображає офіційну позицію Центрів США з контролю та профілактики захворювань (CDC).