

УДК 353.8

ФЕДОРЧАК Ольга Василівна,

канд. наук з держ. упр.,

доц. каф. управління проектами ЛРІДУ НАДУ

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ: ЕТАПИ ТА СХЕМИ

Розглядається двохетапний процес оцінювання стратегій розвитку регіонів, який передбачає проведення формувального та підсумкового оцінювання. Пропонується проведення формувального оцінювання перед початком реалізації стратегії з метою оцінювання стратегії як документа; та проведення підсумкового оцінювання після реалізації стратегії для оцінювання результатів реалізації стратегії.

Ключові слова: оцінювання, стратегії розвитку регіонів, формувальне оцінювання, підсумкове оцінювання.

***Федорчак О. В.* Оценивание стратегий развития регионов: этапы и схемы**

Рассматривается двухэтапный процесс оценивания стратегий развития регионов, который предусматривает проведение формирующего и итогового оценивания. Предложено проведение формирующего оценивания перед началом реализации стратегии с целью оценивания стратегии как документа; и проведение итогового оценивания после реализации стратегии для оценивания результатов реализации стратегии.

Ключевые слова: оценивание, стратегии развития регионов, формирующее оценивание, итоговое оценивание.

***Fedorchak O. V.* Evaluation of regional development strategies: stages and schemes**

The two-stage process of evaluation of regional development strategies are described, that means realization of formative and summative evaluation. Implementation of formative evaluation is offered before the beginning of realization of strategy in order to evaluation of

strategy as document; and implementation of summative evaluation is offered after realization of strategy in order to evaluation the results of realization of strategy.

Key words: evaluation, regional development strategies, formative evaluation, summative evaluation.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день в переважній більшості областей України, у яких розроблені стратегії розвитку регіонів, активно проводиться моніторинг основних макроекономічних показників. Застосовується громіздка кількість якісних показників, як правило, непорівнюваних між собою. Часто перелік цих показників не дає чіткого уявлення про результати досягнення цілей стратегій. Тому виникає логічне запитання: чи результати розвитку регіону пов'язані з упровадженням стратегії, чи показники розвитку регіону отримані незалежно від реалізації стратегії?

У більшості країн світу для пошуку відповідей на ці та інші запитання використовується інструмент оцінювання. За кордоном оцінювання застосовують для визначення результативності й ефективності державного управління та стратегічного планування. Як наслідок, оприлюднюються звіти про результати виконання стратегій, що дає змогу державним службовцям своєчасно й адекватно коригувати відповідну державну чи місцеву політику; а також формувати зворотний зв'язок між громадськістю та урядовими структурами різних рівнів. В Україні запровадження сучасних підходів до оцінювання програм та стратегій – поки що нова управлінська практика для органів влади [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінювання державно-управлінської діяльності стало предметом досліджень багатьох науковців і практиків, які продемонстрували ряд різноманітних поглядів на цей процес. Серед них: Н. Алюшина, І. Артим, О. Бабінова, О. Бобровська, П. Браун, Е. Вайнінг, К. Вайс, Е. Ведунг, Д. Веймер, О. Кілієвич, П. Козирєв, М. Лесечко, М. Лендшел, Л. Лисакова, П. Матвієнко, Н. Миронова, О. Оболенський, Л. Пал, М. Петон, Л. Приходченко, Р. Рудніцька, Г. Саймон, О. Сімагіна, Д. Стоун, В. Тертичка, А. Чемерис, О. Чемерис, І. Чумакова Ю. Чучман, Ю. Шаров та ін.

Попри те що існує достатній і доступний масив теоретичних розробок західних і вітчизняних фахівців у сфері оцінювання (досліджено класи та види оцінювання,

підходи до оцінювання, моделі та методи оцінювання, критерії та показники оцінювання), бракує новизни, системності та практичних розробок у формуванні підходів до оцінювання стратегії розвитку регіонів, що впродовж останніх років були розроблені в областях.

Метою статті є аналіз теоретичних основ формувального та підсумкового оцінювання та обґрунтування можливостей їх застосування для оцінювання стратегій розвитку регіонів.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні, коли після затвердження Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2015 р. відбувається процес корегування та доопрацювання регіональних стратегій, важливо, щоб питанням контролю реалізації стратегії та формування показників оцінювання її реалізації приділялась належна увага. Так, аналіз існуючих стратегій розвитку регіонів України засвідчив, що більшість стратегій мають декларативний характер, не містять обґрунтування засобів та шляхів реалізації визначених пріоритетів, у них відсутня система показників оцінювання процесу реалізації стратегії. Переважна більшість експертів, вважають, що «реально домогтися повного втілення стратегій важко, але навіть якщо стратегії не будуть до кінця реалізовані, сам процес їх розробки грає неабияке навчальне значення для представників регіональної місцевої влади» [6].

Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 р. визначено 17 загальних показників оцінювання тенденцій регіонального розвитку, за якими визначається результативність реалізації стратегії [4]. У переважній більшості областей України, в яких розроблені регіональні стратегії розвитку, моніторинг реалізації стратегій проводиться на основі цих 17 показників, які оцінюють рівень розвитку регіону, а не рівень реалізації розробленої стратегії. Наприклад, у Вінницькій області для проведення моніторингу застосовуються показники соціально-економічного розвитку. У Волинській області для проведення моніторингу також визначаються основні показники розвитку економіки області: валова додана вартість, валова сільськогосподарська продукція, інвестиції в основний капітал, середньорічна чисельність населення, чисельність зайнятого населення, доходи населення, середньомісячна заробітна плата тощо. За аналогічними показниками оцінюється і реалізація стратегії соціально-економічного розвитку Житомирської, Кіровоградської, Тернопільської та Черкаської областей. У жодній з перелічених

областей, у тому числі й у Львівській, не відображено показників оцінювання «результатів», які повинні бути досягнуті. Моніторинг реалізації стратегій розвитку регіонів, який проводиться в областях, розглядає не процес реалізації прийнятих стратегій, а лише процес розвитку регіону, незалежно від реалізації стратегії.

Показники оцінювання стратегій регіонального розвитку формулюються, як правило, такими способами: 1) конкретні цифрові показники (наприклад, «зниження злочинності серед неповнолітніх і молоді на 5 %»); 2) характеристики тенденцій, які не мають кількісних оцінок майбутніх змін, але визначають тип динаміки показників, що характеризують стан проблеми; 3) сформульовані якісно у словесній формі очікувані результати реалізації стратегії, факт досягнення яких можливий (наприклад, «створення системи профілактики...»); 4) нечітко сформульовані показники в текстовій формі, досягнення яких проблематичне (наприклад, «створення умов для»).

У більшості стратегій регіонального розвитку показники оцінювання досягнення цілей формулюються третім і четвертим способом, що істотно утруднює проведення оцінювання. Окрім того, цілі більшості стратегій є нечіткими наприклад: «поліпшити освіту», «підвищити рівень життя», «зміцнити демократію». Це глобальні цілі, які не дають ніякої інформації про реалізацію стратегії.

Для усунення зазначених недоліків ми пропонуємо оцінювання стратегій регіонального розвитку проводити у два етапи – здійснювати формувальне та підсумкове оцінювання стратегій. На першому етапі слід проводити формувальне оцінювання, яке повинно забезпечити зворотний зв'язок у процесі розробки (формування) стратегії та допомагає зробити їх кращими. Формувальне оцінювання обслуговує потреби розробників стратегії та оцінює процес розробки стратегії як документа. На другому етапі доцільно проводити підсумкове оцінювання, яке здійснюється після закінчення реалізації стратегії. Підсумкове оцінювання призначене для оцінювання стратегії з точки зору населення і дає інформацію про результативність стратегії.

Формувальне оцінювання, або оцінювання перед впровадженням (*ex ante*), дає змогу оцінити стратегію розвитку конкретного регіону як документ та відповісти на питання, стратегія придатна для повномасштабного оцінювання чи стратегія націлена на результат.

Для більшості стратегій розвитку регіонів України типовими є управління,

орієнтоване на процес, а не на результат. Тобто в стратегіях не зазначено чітких цілей та показників їх досягнення. З огляду на це для проведення формувального оцінювання стратегій розвитку регіонів нами сформульовано ряд критеріїв та рекомендацій щодо оцінювання їх як документів:

1. Слід уточнювати формулювання цілей стратегій. Цілі мають формулюватися таким чином, щоб можна відповісти на такі питання: «хто, що, де, коли, скільки?». Так, оцінку цілі «поліпшення стану здоров'я» доцільно уточнити так: – «зниження рівня смертності немовлят до 2015 р. на 10 %». Для кожної цілі також необхідно встановити об'єктивні показники вимірювання, одиниці виміру та значення, які ми бажаємо досягнути в результаті реалізації цілі. Причому рівень досягнення цілей можна оцінювати лише за показниками, які характеризуватимуть динаміку досліджуваного явища, а не його структуру.

2. Необхідно, щоб цілі одного ієрархічного рівня мали приблизно однакову важливість (однаковий ваговий коефіцієнт). Також важливим критерієм оцінювання є перевірка того, чи всі цілі розкривають мету, чи цілі не дублюються і не «накладаються» одна на одну і чи не суперечать одна одній.

3. Для кожної із цілей стратегій, бажано встановити: часові рамки їх реалізації (довготривалі цілі за необхідності поділити на етапи); фінансове забезпечення (вартість реалізації програм та проектів, які скеровані на виконання цілей стратегії); відповідальних виконавців (перелік управлінь та відділів обласної державної адміністрації), які відповідатимуть за реалізацію відповідної цілі стратегії.

4. Важливою вимогою є відповідність цілей реальним потребам громадян. Для виявлення і врахування думки громадян стосовно формування та реалізації стратегії, ми пропонуємо застосовувати електронне урядування. На сайті облдержадміністрацій слід розмістити анкету для проведення опитування, результати якого виявлять реальні потреби громадян.

Критеріями оцінювання стратегій розвитку регіонів як документа є: чіткість формулювання цілей; ієрархічність цілей; вимірність, часова спрямованість і вартість реалізації цілей; відповідність цілей реальним потребам громадян.

Від правильного формулювання цілей стратегії залежить її реалізація. Поряд з формувальним оцінюванням, підсумкове оцінювання є ще однією провідною формою оцінювання стратегії. Підсумкове оцінювання, або оцінювання постфактум, після

факту (ex post) здійснюється після того, як стратегія уже реалізована. Його доцільно проводити із застосуванням моделі «внесок — продукт», яка використовується для аналізу діяльності органів влади та оцінювання програм [2].

Відповідно до цієї моделі доцільно оцінювати процес реалізації стратегій розвитку регіонів за такою схемою: оцінювання ресурсів, оцінювання процесів, оцінювання продуктів, оцінювання результатів (рис. 1).

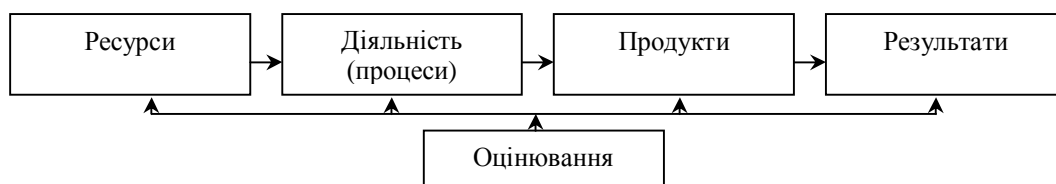


Рис. 1. Оцінювання стратегій відповідно до моделі «внесок — продукт»

Оцінювання вхідних ресурсів доцільно проводити на основі концепції економічності, яка передбачає мінімізацію вартості ресурсів, спрямованих на впровадження стратегії, тобто використання найдешевших засобів за найнижчими витратами. Вхідними ресурсами є ресурси, вкладені у підготовку і реалізацію стратегії. Оцінювання ресурсів передбачає відповідь на запитання: чи правильно та за призначенням використовуються бюджетні кошти та інші ресурси.

Оцінювання процесу передбачає детальний опис стратегії за допомогою якісних методів. Під час оцінювання процесу необхідно відповісти на низку запитань, зокрема: який механізм реалізації стратегії, чи стратегія втілюється відповідно до плану реалізації, чи дотримуються виконавці відповідних законів щодо безпеки праці та здоров'я, рівності при наданні послуг, інформування громадян та конфіденційності індивідуальних звернень.

Оцінювання продуктів передбачає чітке розмежування понять «продукт» стратегії та «результат» стратегії. Розробники стратегій розвитку регіонів ототожнюють ці поняття. Проте поняття «продукт» стратегії не є синонімом поняття «результат» стратегії, адже відповідно до підходу «управління за результатами», окремо виділяють: а) продукти (послуги), які створюються безпосередньо за результатами реалізації стратегії або за результатами управлінської діяльності (наприклад, кількість шкіл, побудована в регіоні за визначений період часу); б) результати, які можна спостерігати одразу або через нетривалий період часу після

одержання продукту (наприклад, 20 % дітей отримали змогу відвідувати школу, яка розміщена на території регіону); в) наслідки, тобто довготривалі результати, які очікуються отримати за результатами реалізації стратегії (наприклад, «підвищення рівня освіченості сільської молоді у регіоні за визначений період часу») [5].

Під «продуктами» потрібно розуміти феномени, які продукуються стратегією. Продукт – це те, що створено безпосередньо в результаті реалізації цілей стратегії, який залежить від прикладених зусиль виконавців.

Кінцевий результат реалізації стратегії означає користь, яку отримують зацікавлені особи від продуктів стратегії. Тобто результат передбачає використання продукту споживачами: населенням регіону, бізнес-структурами, іншими органами державної влади та їхніми структурними підрозділами. Досягнення кінцевих результатів стратегії переважно перебуває поза контролем її виконавців.

У стратегіях розвитку регіонів України не відображено показників оцінювання «продуктів» стратегій, які повинні бути досягнуті в результаті їх реалізації. Так, ознайомившись детальніше із звітом з моніторингу [7], можна зробити висновок, що моніторингу підлягає не реалізація стратегії, а розвиток області в контексті прийняття стратегії. Обласна державна адміністрація збирає надто громіздку кількість даних для оцінки розвитку регіону. Необхідно серед уже зібраних і проаналізованих даних вибрати ті показники, які відображають процес реалізації усіх цілей, замість того, щоб збирати нові дані і проектувати нові показники, і не спричиняти тим самим зайвої роботи (додаткового обігу однієї і тієї ж інформації, збору та аналізу одних і тих самих даних кількома організаційними одиницями).

Оцінювання «результатів» передбачає оцінювання впливу дії стратегії на зацікавлених осіб. Результатами впровадження стратегії можуть бути: а) основний (суттєвий, вигідний, бажаний) ефект, який передбачає стовідсоткове досягнення цілей стратегії; причому, якщо цілі повністю досягнуто, стратегія вважається успішною; б) порожній (нульовий) ефект означає, що стратегія не дала ефекту, який від неї очікувався; стратегія не спричинила жодного впливу у цільовій сфері; в) шкідливий (спотворений, перекручений) ефект передбачає досягнення наслідків, які мають характер цілком протилежний тим, які очікувалися; г) сторонній (побічний) ефект означає, що стратегія принесла ефект, але поза цільовою сферою; д) проміжний ефект

оцінюють, коли результати стратегії сплановані на далеку перспективу; при цьому спершу отримують проміжні результати, потім – остаточний.

Процес оцінювання результатів реалізації стратегій не дає відповідь на запитання: чи стратегія приносить очікуваний результат, чи є результати наслідком запланованих заходів стратегії, чи бажані наслідки з'явилися без допомоги стратегії.

З метою відповіді ці запитання, нами було досліджено 10 схем оцінювання результатів реалізації стратегії. Перші три схеми передбачають використання однієї дослідної групи осіб, на яку безпосередньо впливала стратегія. Наступні схеми передбачають порівняння дослідної групи осіб з одиницями, які не підлягали впливу стратегії. Остання схема передбачає оцінювання ситуації «зі стратегією» та «без стратегії» [1]. Розглянемо детальніше ці схеми з огляду їх застосування для оцінювання результатів реалізації стратегії.

Схема оцінювання «одна група після» передбачає використання однієї групи, яка зазнала впливу дії стратегії (\sqrt). Ця схема оцінює стан лише «після» реалізації стратегії. У цьому випадку відсутня інформація про стан середовища до впровадження стратегії.

Висновок робиться лише на основі інформації (X_1), отриманої після впровадження стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Схема «одна група після»

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група	–	\sqrt	X_1

Схема оцінювання «одна група до і після» передбачає оцінювання на основі однієї групи, яка зазнала впливу дії стратегії (\sqrt). Ця схема оцінює стан «до» і «після» впровадження стратегії. Схема базується на аналізі інформації про стан середовища до початку реалізації стратегії (X_1), і порівнянні її з результатами, що зафіксовані після впровадження стратегії (X_2) (табл. 2).

Таблиця 2

Схема «одна група до і після»

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група	X_1	\sqrt	X_2

Різниця становитиме ефект стратегії ($X_2 - X_1$). Перевагами використання цієї схеми для оцінювання результатів реалізації стратегії є швидкість та простота оцінювання, а недоліками – неврахування зовнішніх чинників.

Схема оцінювання на основі часових рядів для однієї групи. Часовий ряд – серія вимірювань результатів, що проводяться через однакові проміжки часу задовго до початку реалізації стратегії ($X_1; X_2; X_3$) і продовжуються тривалий час після її завершення ($X_4; X_5; X_6$). Часові ряди показують, чи є результати вимірювань, зроблені безпосередньо перед початком і одразу після закінчення реалізації стратегії, продовженням тих моделей, що спостерігалися раніше, чи згадані моделі внаслідок дії стратегії зазнали істотних змін (табл. 3).

Таблиця 3

Схема часових рядів

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група	$X_1; X_2; X_3$	√	$X_4; X_5; X_6$

У результаті аналізу часових рядів можуть бути виявлені такі тенденції:

а) поліпшення ситуації відбувалося однаковими темпами задовго до впровадження стратегії, під час реалізації стратегії, і такими ж темпами задовго після впровадження стратегії. Це означає, що ситуація сама по собі поліпшується і стратегія не впливає на характер змін;

б) ситуація є нестійкою, характеризується періодичними коливаннями, фазами підйому та спаду, які безперервно чергуються. У цьому випадку можна стверджувати, що стратегія не впливає на рівень розвитку регіону;

в) стабільний розвиток регіону існує до початку реалізації стратегії, під час реалізації стратегії відбувається стрімке поліпшення, але ефект швидко вичерпується і через деякий час після реалізації стратегії все повертається до попереднього стану. Це пояснюється тим, що реалізація стратегії принесла значний тимчасовий позитивний ефект;

г) стабільний розвиток регіону існує до початку реалізації стратегії, під час реалізації стратегії відбувається незначне поліпшення, і після реалізації стратегії ситуація залишається незмінною, але на вищому рівні. Це можна трактувати як незначний тривалий ефект від реалізації стратегії;

д) стабільний розвиток регіону існує до початку реалізації стратегії, під час реалізації стратегії відслідковується тенденція до стрімкого поліпшення, яке продовжується і після реалізації стратегії.

Тільки в цьому випадку можна стверджувати про значний тривалий позитивний ефект від реалізації стратегії (рис. 2).

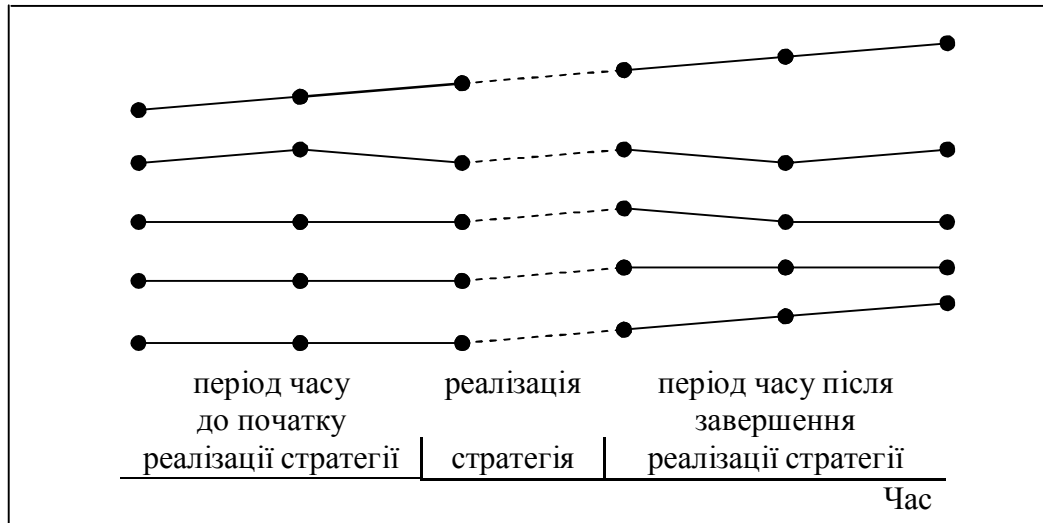


Рис. 2. Оцінювання реалізації стратегії з використанням часових рядів

Недоліками застосування часових рядів є те, що певні сторони події могли збігтися в часі з дією стратегії, і тому неможливо з'ясувати, що саме було причиною змін, які спостерігалися в період від початку і до завершення реалізації стратегії.

Перевагами застосування даної схеми оцінювання є те, що часові ряди є вже готовим матеріалом, у той час як дані для інших схем оцінювач розробляє самостійно. На нашу думку, цю схему найдоцільніше використовувати при оцінюванні результатів реалізації стратегій розвитку регіонів, оскільки в обласних державних адміністраціях вже є систематично зібрані статистичні дані стосовно моніторингу розвитку областей. Цю інформацію можна використати для побудови часових рядів для оцінювання результатів реалізації стратегій.

Наступні схеми оцінювання передбачають використання двох груп порівнянь, причому на одну групу учасників розповсюджуються результати реалізації стратегії (\checkmark), а на іншу – ні ($-$). Найпростішою серед цих схем є схема оцінювання «лише

після», яка передбачає вимірювання ефектів лише після впровадження стратегії (X_1) та (Y_1) (табл. 4).

Таблиця 4

Схема «лише після» для двох груп

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група	–	√	X_1
Група порівняння	–	–	Y_1

Основною метою використання схеми «лише після» з групою порівняння є з'ясування того, чи реалізація стратегії приносить додаткові вигоди для дослідної групи, що їх не одержують особи, які складають групу порівняння. Чистий ефект від реалізації стратегії становитиме різницю між отриманими результатами в дослідній групі та групі порівняння ($X_1 - Y_1$). Якщо результат в основній групі дорівнює результату в групі порівняння, то ефект від реалізації стратегії відсутній. При позитивному ефекті важливо визначити, чи цей вплив спричинений дією стратегії, чи відмінностями між групами.

Схема оцінювання «до і після» з групою порівняння передбачає оцінювання стану учасників двох груп до і після реалізації стратегії і порівняння кінцевих результатів (табл. 5).

Таблиця 5

Схема порівняння «до і після» для двох груп

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група	X_1	√	X_2
Група порівняння	Y_1	–	Y_2

Для дослідної групи ефект становитиме ($X = X_2 - X_1$) і відповідно для групи порівняння, ефект становитиме ($Y = Y_2 - Y_1$). Чистий ефект від реалізації стратегії визначають як різницю ефектів дослідної групи та групи порівняння ($Z = X - Y$).

Схема оцінювання на основі паралельних часових рядів з групою порівняння передбачає аналіз умов, що існували задовго перед тим, як було запроваджено стратегію ($X_1; X_2; X_3$), і після того, як вона набула дії ($X_4; X_5; X_6$). Після цього порівнюють отримані дані з даними щодо подібних територіальних утворень, де стратегія не запроваджувалась ($Y_1; Y_2; Y_3$) та ($Y_4; Y_5; Y_6$) (табл. 6).

Таблиця 6

Схема паралельних часових рядів

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група	X ₁ ; X ₂ ; X ₃	√	X ₄ ; X ₅ ; X ₆
Група порівняння	Y ₁ ; Y ₂ ; Y ₃	–	Y ₄ ; Y ₅ ; Y ₆

У результаті аналізу цієї схеми можуть бути виявлені такі тенденції:

1. Тенденція до поліпшення ситуації проявлялася однаковими темпами в обох групах до, під час та після реалізації стратегії, причому не виявлено різниці між тенденціями розвитку групи порівняння та тенденціями розвитку групи учасників. Це означає, що ефект від реалізації відсутній; розвиток регіону сам по собі поліпшується і стратегія не впливає на характер змін.

2. У двох групах принципово різні темпи розвитку регіону, причому тенденції розвитку регіону групи учасників до реалізації стратегії продовжуються такими ж темпами і після реалізації стратегії. У цьому випадку також можна стверджувати, що стратегія не впливає на рівень розвитку регіону, оскільки в групі учасників зберігається попередні тенденції розвитку регіону, а різницю між тенденціями у двох групах пояснюється початковими відмінностям між групами.

3. У двох групах перед реалізацією стратегії відслідковуються однакові темпи розвитку регіону. Проте в групі учасників після реалізації стратегії помітно поліпшилось становище, у той час як у групі порівняння воно залишилось без змін. Тільки в останньому випадку можна стверджувати про позитивний ефект реалізації стратегії, оскільки в обох групах були однакові початкові умови.

Схема оцінювання на основі класичного експерименту є подібною до схеми оцінювання «до і після» з групою порівняння (див. табл. 5.). Основна відмінність полягає в тому, щоб наперед визначити експериментальну і контрольну групи. Групи формують задовго до того, як має бути реалізована стратегія. Перед початком оцінювання учасників довільно ділять на дві групи: на головну (експериментальну) групу, на яку поширюватиметься дія стратегії, і контрольну групу, що не підлягає дії стратегії. Після цього проводять порівняння результатів учасників із результатами еквівалентної групи (табл. 7).

Таблиця 7

Схема класичного експерименту

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група	X_1	√	X_2
Контрольна група	Y_1	–	Y_2

Результат для дослідної групи обчислюють як різницю між даними, отриманими після впровадження стратегії, і даними, отриманими до реалізації стратегії ($X = X_2 - X_1$).

Результат для контрольної групи обчислюють також як різницю між даними, отриманими після впровадження стратегії, і даними, отриманими до реалізації стратегії ($Y = Y_2 - Y_1$). Чистий результат обчислюють як різницю між результатом дослідної групи та результатом контрольної групи ($Z = X - Y$). Схема класичного експерименту є методом з'ясування зв'язку між досягнутими результатами та дією стратегії. За допомогою проведення класичного експерименту можна дати відповідь на питання, чи зміни, які спостерігаються в даних, одержаних до впровадження стратегії і після завершення її реалізації, з'явилися внаслідок виконання стратегії, чи зумовлені іншими чинниками.

Схема чотирьохгрупового варіанта Соломона є різновидом схеми класичного експерименту. Особи, залучені до експерименту, можуть змінювати свою поведінку, коли вони усвідомлюють, що за ними спостерігають. Сам факт того, що вони піддані дії стратегії, може вплинути на їхню поведінку. Особи можуть або надто старанно діяти, або навмисно поводитись у спосіб, що суперечить очікуванням.

Фахівці називають такий ефект «ефектом Готорна», або ефектом «ненавмисного заплутування». Чотирьохгруповий варіант Соломона не позбавляє ефектів Готорна. Схема базується на тому, що ці ефекти можна виміряти і в такий спосіб узяти під контроль. Ідея полягає у проведенні експерименту не тільки над стратегією, а й над самим експериментом. Дана схема передбачає роботу з чотирма групами населення: двома експериментальними та двома контрольними групами. Тільки в першій парі груп виконуються попередні вимірювання (X_1) та (Y_1), тому результати включатимуть ефекти Готорна поряд з ефектами від реалізації стратегії. Результати другої групи не включатимуть цей ефект, оскільки для них не здійснювались попередні вимірювання. Стратегія реалізовуватиметься для дослідних

груп в обох парах. Вимірювання після реалізації стратегії виконуються в усіх чотирьох групах (X_2), (Y_2), (X_0), (Y_0) (табл. 8).

Таблиця 8

Схема чотирьох групового варіанту Соломона

Група	До впровадження стратегії	Реалізація стратегії	Після впровадження стратегії
Дослідна група 1	X_1	√	X_2
Контрольна група 1	Y_1	–	Y_2
Дослідна група 2	–	√	X_0
Контрольна група 2	–	–	Y_0

Результат для першої дослідної групи обчислюють як різницю між даними, отриманими після впровадження стратегії і даними, отриманими до реалізації стратегії ($X = X_2 - X_1$). Результат для першої контрольної групи обчислюють також як різницю між даними, отриманими після впровадження стратегії і даними, отриманими до реалізації стратегії ($Y = Y_2 - Y_1$). Сукупний ефект від реалізації стратегії обчислюють як різницю між результатом першої дослідної групи та результатом першої контрольної групи ($Z = X - Y$). Чистий ефект від реалізації стратегії обчислюють як різницю між результатом, отриманим після впровадження стратегії для другої дослідної групи та результатом, отриманим після впровадження стратегії для другої контрольної групи ($Z_0 = X_0 - Y_0$). Для усунення ефекту Готорна з метою обчислення ефекту від реалізації стратегії обчислюють різницю між сукупним та чистим ефектом від реалізації стратегії ($E = Z - Z_0$). Чотирьох груповий варіант Соломона передбачає контроль над ефектами Готорна за рахунок складного експерименту, що робить його непридатним для оцінювання реалізації стратегій.

Схема оцінювання поетапної реалізації стратегії. На певному етапі реалізації стратегії послуги надаються одній групі населення, на іншому етапі – другій. Одна група населення є контрольною групою для другої. Наприклад, у першій половині року стратегія реалізовується в одному районі області, а в другій половині року – в іншому. Другий район є контрольною групою для першого району і навпаки. Для порівняння можна вибрати кілька районів області, у яких реалізовуватиметься стратегія, і у яких вона не буде реалізована.

Схема оцінювання на основі екстраполяції передбачає прогнозування імовірного розвитку ситуації і порівняння результатів з фактичною ситуацією.

Тенденції минулого екстраполюють на майбутнє для визначення умов, які могли б скластися за відсутності стратегії. Тобто прогнозують, якою була б ситуація за умови відсутності стратегії і порівнюють з фактичною ситуацією.

Підсумкове оцінювання стратегій розвитку регіонів доцільно проводити на основі моделі «внесок-продукт», яка передбачає оцінювання ресурсів, процесів, продуктів та результатів реалізації стратегії. Оцінювання результатів реалізації стратегії можна здійснювати за допомогою 10 згаданих вище схем. Серед запропонованих схем, для оцінювання результатів реалізації стратегій розвитку регіонів найдоцільніше використовувати схему з використанням часових рядів.

Це аргументовано тим, що по-перше, в областях України вже є систематично зібрані статистичні дані стосовно моніторингу. Цю інформацію можна використати як часові ряди для оцінювання результатів реалізації стратегій.

По-друге, простіші схеми оцінювання, що їх використовують органи виконавчої влади на сьогодні, не дають точної інформації про зв'язок між досягнутими результатами та дією стратегії.

По-третє, проведення оцінювання на основі інших схем, зокрема на основі класичного експерименту, вимагає від державних службовців значних затрат фінансових, людських та часових ресурсів.

Адекватне використання формувального та підсумкового оцінювання стратегій розвитку регіонів забезпечить результативність й ефективність державного управління та стратегічного планування; дасть змогу державним службовцям своєчасно й адекватно коригувати відповідну державну чи місцеву політику, а також забезпечити зворотний зв'язок між громадськістю та урядовими структурами.

Висновки. У результаті дослідження було зроблено ряд висновків та пропозицій. Запропоновано двохетапний процес проведення оцінювання стратегій розвитку регіонів, який передбачає проведення формувального та підсумкового оцінювання. Встановлено, що формувальне оцінювання базується на оцінюванні стратегій як документів за такими показниками: чіткість формулювання цілей; ієрархічність цілей; вимірність, часова спрямованість та вартість реалізації цілей; забезпеченість цілей ресурсами; відповідність цілей реальним потребам громадян.

Доведено, що підсумкове оцінювання слід проводити на етапі реалізації стратегії. Використання на цьому етапі часових рядів дасть відповідь на запитання

про те, чи результати розвитку регіону пов'язані з упровадженням стратегії, чи показники розвитку регіону отримані незалежно від дії стратегії.

У перспективі планується досліджувати питання оцінювання результатів проектів, регіональних цільових програм і програм соціально-економічного розвитку за допомогою збалансованої системи показників; а також вивчати можливість застосування інших методик оцінювання з метою підвищення ефективності та результативності програмних документів.

Список використаних джерел

1. **Вайс К.** Оцінювання : методи дослідження програм та політики [Текст] / К. Вайс ; пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської ; ред. О. Кілієвич. – К. : Основи, 2000. – 671 с.
2. **Ведунг Е.** Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг ; пер. з англ. В. Шульги. – К. : Всеуито, 2003. – 350 с.
3. **Посібник** з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Б. Винницький, М. Лендъел, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. — К. : К.І.С., 2007. — 80 с.
4. **Про затвердження** Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 1001 від 21 лип. 2006 р. // Офіц. вісн. України. – 2006. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.
5. **Рудніцька Р. М.** Перспективи використання управління за результатами для підвищення ефективності державного управління / Р. М. Рудніцька // Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр. ; за заг. ред. А. О. Чемериса. – Вип. 8. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – С. 307 – 315.
6. **Стратегія** розвитку Львівщини до 2015 року : розмова із закордонними експертами, які брали участь у розробленні Стратегії / Проект розвитку Львівщини. – Л. : ЛОДА, 2006. – Режим доступу : www.vgolos.com.ua.
7. **Стратегія** розвитку Львівської області до 2015 року: економіка: суспільство: середовище: моніторинг / за наук. ред. С. Матковського, Є. Боньчак-Кухарчик ; Головне управління статистики у Львівській області. – Л. : ЛОДА, 2008. – Режим доступу : www.ldp.lviv.ua.